

Universidad de Pamplona



Plan de Desarrollo Institucional 2012-2020

Julio 2012



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

2012-2020

JUNIO DE 2012

CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO

- ✓ *Doc. Ramón Eduardo Villamizar Maldonado, Representante del Presidente de la República*
- ✓ *Doc. Yasmín Molina Rojas, Delegada de la Ministra de Educación*
- ✓ *Doc. Edgar Jesús Díaz Contreras, Gobernador Norte de Santander*
- ✓ *Doc. Esperanza Paredes Hernández, Rectora*
- ✓ *Doc. Yamile Durán Pineda, Representante de las Autoridades Académicas*
- ✓ *Doc. Elkin Gregorio Flórez Serrano, Representante de los Profesores*
- ✓ *Doc. Simeón Fernández Rozo, Representante de los Egresados*
- ✓ *Doc. Juan Manuel Salguero Ávila, Representante de los Estudiantes*
- ✓ *Doc. Rodolfo Contreras, Representante de los Exrectores*
- ✓ *Doc. Oscar Villamizar Garzón, Representante del Sector Productivo*
- ✓ *Doc. Myriam Edilma Gómez Filigrana, Secretaria General*

CONSEJO ACADÉMICO

- ✓ *Doc. Esperanza Paredes Hernández, Presidenta*
- ✓ *Doc. Carlos Mario Duque Cañas, Vicerrector Académico*
- ✓ *Doc. Carlos Manuel Luna Maldonado, Representante de los Decanos*
- ✓ *Doc. Saury Thomas Manzano, Representante de los Directores de Departamento*
- ✓ *Doc. Ramiro de Jesús Ceballos Melguizo, Representante de los Profesores*
- ✓ *Doc. Ariel Rey Becerra Becerra, Representante de los Profesores*
- ✓ *Doc. Sara Pilar Ramírez Salamanca, Representante de los Estudiantes*
- ✓ *Sr. Javier Fernando Falla Medina, Representante de los Estudiantes*

COMISIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2012-2020

RECTORÍA

Esperanza Paredes Hernández

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

Myriam Edilma Gómez Filigrana (hasta junio 03 del 2012)

Carlos Mario Duque Cañas (desde junio 04 del 2012)

OFICINA DE PLANEACIÓN

Oswaldo Oliver Peña Mantilla, Director

Anny Andrea Parra Lizcano, Pasante

ASESOR EXTERNO

Álvaro Betancourt Uscátegui

FACULTAD DE ARTES Y HUMANIDADES

Antonio Stalin García Ríos

Graciela Valbuena Sarmiento

Ramiro De Jesús Ceballos Melguizo

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

Enrique Quevedo García

Xavier Leonardo Jaramillo

FACULTAD DE CIENCIAS BÁSICAS

Wlda Margarita Becerra Rozo

Eliseo Amado González

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Rene Vargas Ortegón

Mary Luz Ordoñez Santos

Edwin Omar Jaimes Rico

FACULTAD DE EDUCACIÓN

Jairo Samuel Becerra Riaño

Sonia Patricia Gómez Silva

FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURAS

William Mauricio Rojas Contreras

Hernán Castelblanco Ramírez

Mariela Hernández Ordoñez

Luis Enrique Mendoza

FACULTAD DE SALUD

Nubia Quiñones Barreto

OFICINA DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

Víctor Manuel Gelvez Ordoñez

ADMINISTRATIVOS

Avilio Villamizar Estrada, Director CIADTI

Joaquín Antonio Jaramillo H, Director Oficina de Recursos Bibliográficos

Juan Carlos Boada, Sistema Integrado de Gestión de Calidad

CUERPO DIRECTIVO

- ✓ *Esperanza Paredes Hernández, Rectora*
- ✓ *Myriam Edilma Gómez Filigrana, Secretaria General*
- ✓ *Carlos Mario Duque Cañas, Vicerrector Académico*
- ✓ *Teresita Aguilar García, Vicerrectora Administrativa*
- ✓ *Nelson Fernández Parada, Vicerrector de Investigaciones*
- ✓ *Carlos Manuel Luna Maldonado, Decano Facultad de Artes y Humanidades*
- ✓ *Miriam Zapata Grannobles, Decana (e) Facultad de Ciencias Agrarias*
- ✓ *Jorge Enrique Rueda Parada, Decano Facultad de Ciencias Básicas*
- ✓ *Álvaro Parada Carvajal, Decano Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*
- ✓ *Yamile Durán Pineda, Decana Facultad de Ciencias de la Educación*
- ✓ *Aldo Pardo García, Decano Facultad de Ingenierías y Arquitectura*
- ✓ *Eliana Elizabeth Rivera, Decana Facultad de Salud*
- ✓ *Oswaldo Olivert Peña Mantilla, Director Oficina de Planeación*

DIRECTORES DE DEPENDENCIA

- ✓ *Oscar Augusto Fiallo Soto, Director de Interacción Social*
- ✓ *Rosa Isabel Moncada, Directora Centro de Bienestar Universitario*
- ✓ *Luz Amparo Arenas Forero, Directora Oficina Jurídica*
- ✓ *Karin Johhana Fajardo Martínez, Directora Oficina de Gestión del Talento Humano*
- ✓ *Luis Armando Portilla Granados, Director Oficina de Admisiones Registro y Control Académico*
- ✓ *Joaquín Antonio Jaramillo Hurtado, Director Oficina de Recursos Bibliográficos*
- ✓ *Mariela Villamizar Vera, Directora Contabilidad y Presupuesto*
- ✓ *Alexandra Vargas Staper, Directora Oficina de Pagaduría y Tesorería*
- ✓ *Ana Paola Balmaceda Mora, Directora Oficina de Comunicación y Prensa*
- ✓ *Esperanza Gamboa, Director Oficina de Control Interno*
- ✓ *Libardo Álvarez García, Director Oficina de Control Interno Disciplinario*
- ✓ *Jorge Bobreck, Director Centro de Promoción Social Villa Marina*
- ✓ *Juan Carlos Peláez Suescún, Profesional Universitario,*
- ✓ *Unidad de Gestión del Recurso Físico y Apoyo Logístico*
- ✓ *Yaneth Esperanza Laguado Parada, Directora Sección de Adquisiciones y Almacén*
- ✓ *María del Socorro Monroy Parra, Directora Secretaría Académica*
- ✓ *Claudia Yaneth Peña Fernández, Directora División Administrativa de Postgrados*

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	11
COMISIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO.....	12
I. RESEÑA HISTÓRICA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA	12
II. ACTUALIDAD Y AVANCES DE LA UNIVERSIDAD	21
III. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO.....	25
IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: Diagnóstico Interno y Escenario Externo	29
V. PLAN DE DESARROLLO 2012-2020	30
5.1. VISIÓN	30
5.1.1. VISIÓN 2020	30
5.2. MISIÓN	30
5.2.1. MISIÓN ACTUAL	30
5.2.2. MISIÓN PROPUESTA.....	30
5.3. VALORES	31
5.4. POLÍTICAS	31
5.5. EJES ESTRATÉGICOS.....	32
5.6. MAPA ESTRATÉGICO.....	33
5.7. OBJETIVOS	36
5.7.1 PERSPECTIVA ESTUDIANTES	36
5.7.2. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE, DESARROLLO, INFRAESTRUCTURA E INNOVACIÓN	37
5.7.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	39
5.7.4. PERSPECTIVA DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.....	41
5.7.5. PERSPECTIVA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	42
5.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)	43
5.9. LÍNEAS ESTRATÉGICAS	44
I. Sistema de formación innovador de excelencia para el proyecto educativo institucional. (PI5, PI6).....	44

II. Fortalecimiento de la gestión de investigación e innovación	44
III. Sustentabilidad, Crecimiento e Infraestructura	44
IV. Cultura de compromiso con la excelencia académica y la responsabilidad social	44
V. Adopción de la internacionalización como directriz de cambio cultural.	45
Desarrollo de redes y vinculación con el medio y diálogo con la sociedad a través de la extensión	45
I. Comunicación al interior de la Universidad y en su relación con el medio	45
VIII. Gobierno, Planificación y Administración.....	45
IX. Unidades de fortalecimiento y desarrollo institucional.....	46
X. Calidad en servicios y en tecnologías de la información y las comunicaciones	46
5.10 LÍNEA ESTRATÉGICA N° 1 SISTEMA DE FORMACIÓN INNOVADOR DE EXCELENCIA PARA EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	48
5.10.1. Actualización curricular y metodológica en el marco de un sistema de docencia innovadora.....	49
5.10.2. Formación de competencias transversales distintivas (Sello o identidad de la UNIVERSIDAD DE PAMPLONA).....	50
5.10.3. Generación y gestión de conocimientos formativos, disciplinarios y multidisciplinarios.....	51
5.10.4. Articulación de la Educación Media con la Educación Superior	52
5.11. LÍNEA ESTRATÉGICA N° 2 FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN.....	54
5.11.1. Gestión de la investigación y la innovación	54
5.11.2. Gestión del conocimiento.....	56
5.11.3. Gestión de recursos para la investigación y la innovación.....	57
5.12. LÍNEA ESTRATÉGICA N° 3 SUSTENTABILIDAD, CRECIMIENTO E INFRAESTRUCTURA.....	59
5.12.1. Administración, gestión y diversificación de fuentes de recursos.	59
5.12.2. Fortalecimiento de la infraestructura física para el desarrollo integral de las actividades académicas y de bienestar.	60
5.13. LÍNEA ESTRATÉGICA N° 4 CULTURA DE COMPROMISO CON LA EXCELENCIA ACADÉMICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.	62

5.13.1 Consolidación, articulación y mantenimiento de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, la Autoevaluación y la Acreditación de programas y el de Acreditación Institucional.....	62
5.13.2. Autoevaluación y Acreditación Institucional.....	64
5.13.3. Recursos humanos, evaluación, capacitación y perfeccionamiento.....	65
5.13.4. Estudio y modernización de la estructura que de soporte al Proyecto estratégico de recursos humanos.....	66
5.13.5. Cultura de la calidad y Rendición de Cuentas.....	66
5.13.6. Servicios a la comunidad y Bienestar Universitario (internos y externos)	67
5.14. LÍNEA ESTRATÉGICA N° 5. ADOPCIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO DIRECTRIZ DE CAMBIO CULTURAL.	69
5.14.1. Mejorar la presencia de la Universidad en los escenarios académicos internacionales.	69
5.14.2. Impulsar la cultura de la internacionalización en estudiantes de pregrado.	70
5.14.3. Potenciación de los programas de postgrado e investigación.	70
5.14.4. Desarrollo de la internacionalización para el perfeccionamiento académico.	71
5.14.5. Desarrollo de la difusión de actividades internacionales.	71
5.15. LÍNEA ESTRATÉGICA N° 6. DESARROLLO DE REDES Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y DIALOGO CON LA SOCIEDAD A TRAVÉS DE LA EXTENSIÓN	72
5.15.1. Consolidar a la Universidad como espacio para reflexión crítica y amplia sobre temas regionales y nacionales, y fortalecer los programas de extensión e interacción de la Universidad con el ámbito social, educativo, cultural y productivo	72
5.15.2. Fortalecer la integración binacional en materia de educación, cultura, económica, medioambiente, tecnología y salud.	74
5.16. LÍNEA ESTRATÉGICA N° 7. COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA UNIVERSIDAD Y EN SU RELACIÓN CON EL MEDIO.....	76
5.16.1. Potenciar la imagen corporativa externa de la Universidad, a través del mejoramiento de la generación y difusión de información sobre el que hacer institucional, especialmente académico.....	76
5.16.2. Formular e implementar un programa de comunicaciones internas, que potencie los valores compartidos por el personal y que contribuya a estimular positivamente el clima laboral interno.	77
5.15. LÍNEA ESTRATÉGICA No. 8. GOBIERNO, PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	79

5.17.1. Democracia y convivencia	79
5.17.2. Crear condiciones institucionales para fortalecer el nivel de desarrollo humano, el trabajo en equipo y calidad de vida de la comunidad universitaria.....	81
5.17.3. Modernización de la planeación y gestión administrativa	81
5.17.4. Identidad Territorial	83
LÍNEA ESTRATÉGICA No. 9. UNIDADES DE FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	84
5.18.1. Unidad Estratégica de Desarrollo IPS Unipamplona – Universidad de Pamplona.	84
5.18.1. 1. Relación Docencia – Servicio IPS Unipamplona – Facultad de Salud Unipamplona.	85
5.18.1.2. Prácticas Universitarias	88
5.18.1.3. Fortalecer el desarrollo de los programas académicos de la Facultad de Salud a través de programas de investigación y extensión	89
5.18.2. Hospital Veterinario adscrito a la Facultad de Ciencias Agrarias.....	90
5.19. LÍNEA ESTRATÉGICA No. 10. CALIDAD EN SERVICIOS Y EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES.	93
5.19.1. Aprendizaje y enseñanza.....	94
5.19.2. Docencia.....	95
5.19.3. Investigación	96
5.19.4. Interacción y proyección social.....	96
5.19.5. Modernización de sistemas y herramientas informáticas.....	96
5.19.6. Definir un Plan Integrado de TIC´s, estándares y políticas.....	97
5.19.7. Tecnologías de Información.....	98
5.19.8. SIA integrado.	99
5.19.10. Para el proyecto de difusión de actividades internacionales	100
5.19.11. Articulación de procesos Tecnológicos de las TIC´s con las políticas de un Buen Gobierno.....	100
5.21. PLAN FINANCIERO UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.....	103
ANEXOS	105
ANEXO 1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA 2012-2020	106

ANEXO N°2	136
ANÁLISIS DOFA DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.....	136
ANEXO 3 ESCENARIO EXTERNO.....	140
ANEXO 4 MATRIZ ESTRATÉGICA DE ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA Y BSC (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)	165



PRESENTACIÓN



Con el fin de preservar la Universidad de Pamplona, patrimonio educativo y cultural de la región nororiental, las Directivas adoptaron el Plan de Fortalecimiento Institucional para el período 2009 – 2011, con el propósito de lograr la recuperación económica, financiera, académica y moral de la Universidad. El Plan de Fortalecimiento y su proceso de implementación se constituyó en fundamento para el Plan de Desarrollo 2012 – 2020 "Hacia una Universidad de Excelencia: investigación, innovación e internacionalización".

Hoy, gracias al esfuerzo y compromiso de los diferentes actores universitarios, especialmente del fortalecimiento, y liderazgo del Consejo Superior y dando cumplimiento al compromiso de la rectoría, sustentado ante el máximo órgano de gobierno de la Universidad y avalado por él,

se hace entrega del presente documento que da cuenta de las directrices y lineamientos estratégicos del Plan de Desarrollo de la Universidad de Pamplona 2012 – 2020. El documento sintetiza los aspectos fundamentales que orientan la reflexión académica, investigativa y de proyección social en la institución.

El Plan de Desarrollo aquí resumido, es una herramienta eficaz para la modernización de la Universidad, garantizando a la sociedad el cabal cumplimiento ético y político de sus funciones misionales de cara a las exigencias del mundo actual. Es un proyecto flexible, construido de manera participativa; se constituye en motor de cambio y horizonte de la Universidad y una vez asumido, permitirá definir las alternativas de crecimiento y desarrollo en respuesta a las demandas de su entorno y de la sociedad para lograr el mayor impacto regional, nacional e internacional.

Así mismo, el Plan de Desarrollo 2012-2020 ha sido el producto de un trabajo de reflexión colectivo, entendido como un proceso de aprendizaje organizacional, participativo y disciplinado que hace uso de herramientas de planificación estratégica de plena vigencia en los ámbitos universitarios nacionales e internacionales. El Plan implica un avance significativo en cuanto a compromisos, estrategias de implementación, proyectos, metas globales y plazos, elementos que en conjunto van a guiar y facilitar la gestión universitaria durante el período 2012 - 2020 en un escenario de competitividad y globalización, de sociedad del conocimiento.

De este modo, la Universidad de Pamplona cuenta ya con fundamentos e instrumentos para plasmar un estilo de gestión universitaria eficiente y responsable, así como con el trabajo aunado y comprometido de toda la comunidad universitaria, para asumir el reto de renovarse a sí misma y volviendo la mirada a su entorno inmediato, aportar al desarrollo de la región que la vio nacer.

Una nueva etapa comienza para nuestra Universidad.

ESPERANZA PAREDES HERNÁNDEZ
Rectora



COMISIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO

I. RESEÑA HISTÓRICA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

Las inquietudes e iniciativas en torno a la creación de una Universidad en la ciudad de Pamplona surgieron desde los años 50 del pasado siglo. Como fruto de estas iniciativas, se conformó un Comité Pro Universidad de Pamplona, que convocó La Mesa Redonda, una reunión con carácter de ceremonia, con el fin de comprometer al Gobierno, la dirigencia política y la sociedad en general, para materializar el sueño de una Universidad.

La reunión se llevó a cabo el 12 de octubre de 1960, en la Biblioteca del Instituto Superior de Educación Rural (ISER). La Mesa Redonda buscó comprometer en forma directa el respaldo del Gobierno, tanto nacional como departamental y municipal; así mismo el apoyo de la clase política y de las fuerzas representativas de la ciudad. Fue coordinada por Eduardo Cote Lamus, Secretario de Educación Departamental y en ella se concluyó que debía fundarse una universidad privada, con una oferta en carreras tecnológicas (Ingenierías) y que se llamara Universidad de Pamplona, como homenaje a la ciudad estudiantil.

La Universidad de Pamplona fue fundada el 23 de Noviembre de 1960, según escritura pública, como institución privada; irónicamente sin carreras de ingenierías. Inició labores académicas con las Tecnologías en Servicio Social y Secretariado Comercial Bilingüe cuyos primeros graduados como tecnólogos fueron 36 estudiantes. La casa ubicada en la carrera tercera con calle cuarta de la ciudad de Pamplona sirvió como planta física. Hoy restaurada, hace parte de los activos de la Universidad; constituye parte del complejo llamado “La Casona”, que fusiona esta casa con la llamada casa “El parque” adquirida en 1970 a las monjas de la congregación Santo Ángel. La Junta Administradora nombró como primer rector al Presbítero José Rafael Faría Bermúdez, cabeza visible e impulsor principal del proyecto universitario para Pamplona; como Secretario General nombró a Eduardo Villamizar Lamus y como pagador a Manuel Francisco Parada Sánchez.

En 1963 se crea la Facultad de Educación, con los programas de Licenciatura en Psicopedagogía y Filología e Idiomas. Iniciaron sus estudios en la modalidad diurna y nocturna cerca de 60 estudiantes. Las razones que sustentaron esta decisión fueron, entre otras, el interés de la Asociación Colombiana de Universidades porque las Instituciones de Educación Superior fomentaran estas carreras porque según los datos del Departamento Nacional de Estadística (DANE) de 1960, el 95 % del profesorado de secundaria en los Departamentos de Santander, Norte de Santander y Magdalena no tenían el título exigido para prestar este servicio. La Universidad estaba iniciando y no contaba con suficientes recursos económicos que le permitieran comprometerse con carreras costosas por ejemplo, las ingenierías propuestas en la Mesa Redonda. El mercado laboral de los egresados estaba asegurado por muchos años. De las carreras técnicas propuestas inicialmente no se concretó ninguna; serían una realidad años después.

En 1964 todos los estudios se ofrecían en la modalidad nocturna, una decisión adoptada sólo por razones económicas. Los profesores básicamente eran docentes de tiempo completo del ISER, en su mayoría egresados de la Universidad Tecnológica y Pedagógica de Tunja; luego se unieron profesionales de Pamplona y extranjeros de España, Norteamérica y Ecuador, quienes se radicaron en la ciudad y organizaron sus familias. La Fundación no era ajena a las corrientes pedagógicas universales; ellos las transmitieron y las enseñaron. Tales corrientes serían, a través de sus egresados, la base y fundamento de proyectos pedagógicos modernos como el de *Escuela Unitaria*, el de *Escuela Nueva*, en su componente de diseño, el de *Post Primaria Rural* y el de *Proyectos Pedagógicos Productivos*, entre otros. En estas iniciativas de educación y pedagogía la Universidad



de Pamplona tuvo el papel protagónico¹. El Pensum de estudios de entonces cubría las asignaturas básicas y generales. En Filología e Idiomas: Castellano, francés, Inglés, Latín, Lingüística y Prácticas Pedagógicas. En Psicopedagogía: Pedagogía, Psicología, Sociología, Didáctica, Administración y Consejería Escolar.

Los años 1963, 1964 y 1965 la Universidad, con limitaciones, cumplió y creció. Se construyó el primer laboratorio de idiomas, que consistía básicamente en cubículos con una grabadora y audífonos donde se grababan los diálogos y luego se repetían. Los escépticos en aquel tiempo; se referían a la Universidad como “La escuelita del Padre Faría” por considerarla tan pequeña; otros, más benévolos, decían que era “Una Escuela Normal Grande”. Pero había espacio y espíritu para el arte, la música y el deporte. Además aparecieron los contradictores de la Universidad porque “habían llegado muchos comunistas que estaban dañando las buenas costumbres de Pamplona”²

En 1968 se firma el contrato de afiliación académica entre la Fundación Universidad de Pamplona y la Universidad Industrial de Santander, requisito para reconocer los títulos de licenciados. La afiliación permitió que los estudiantes admitidos cursaran un Nivel Básico de Estudios Generales de un año; al finalizar podrían continuar en la Fundación Universidad de Pamplona, o en la Universidad Industrial de Santander (UIS), diversas carreras profesionales. Además de la importancia y el reconocimiento adquiridos por la integración, la Fundación Universidad de Pamplona amplió la oferta de nuevas licenciaturas como Matemáticas y Física, Química y Biología. Los estudiantes que aspiraban a estas carreras tenían que cursar un nivel básico igual al de las carreras de la UIS. El nivel básico de Estudios Generales en ningún caso alargaba la duración de las carreras profesionales. Fue un impacto de gran magnitud, tanto en el número de estudiantes, de profesores y directivos, como en la economía y desarrollo de la ciudad. “Porque a la Fundación Universidad de Pamplona le interesa y conviene positivamente quedar amparada por el buen nombre, sólido y merecido prestigio de la Universidad Industrial de Santander” (Rafael Faría Bermúdez, Rector).

El convenio de afiliación con la UIS funcionó hasta el 19 de enero de 1976. El Consejo Directivo de la Universidad de Pamplona tomó la decisión, de suspender la transferencia de estudiantes obligada por la ausencia de una óptima planta física y por dificultades económicas. La Institución tenía para esta época otras prioridades. Los beneficios que obtuvo la Universidad de Pamplona con la integración fueron inmensos. A lo anteriormente citado debe agregarse el hecho de que sirvió de base para que la Universidad adquiriera la experiencia necesaria y así poder proyectar nuevas carreras profesionales, especialmente las correspondientes al área de las ciencias básicas. El Ministerio de Educación Nacional, por Resolución No 2664 del 27 de Septiembre de 1966, aprueba los estudios de Filología e Idiomas y Psicopedagogía y el 2 de Diciembre de 1967, en jornada histórica, se gradúa la primera promoción de licenciados. Los diplomas fueron refrendados por los Rectores y Secretarios Generales de la UIS y Universidad de Pamplona, respectivamente.

Mediante Ordenanza N° 14 de Diciembre 1969 y Decreto N° 553 de Agosto de 1970, la Fundación Universidad de Pamplona pasa a ser entidad pública del orden departamental. Ante la urgencia de espacio físico se compra la casa “El Parque”, hoy denominada “La Casona”, según escritura No 96

¹ Escuela Nueva y Post Primaria son creaciones de la Universidad en parte: Escuela Nueva en la etapa de diseño de materiales y Pos-primaria Rural en la definición del modelo junto con el MEN y en el diseño de los materiales. La Universidad de pamplona participó en la segunda etapa de la Escuela Nueva, idea original de Viky Colbert, Oscar Mogollón y Beril Levinger, diseñando las Cartillas de autoinstrucción en los grados 2, 3, 4 y 5, en las áreas de Matemáticas, Lenguaje, Ciencias Sociales y Ciencias Naturales, más la Cartilla de instrucciones; participaron cerca de 40 profesores de la Universidad; se hicieron 2 versiones.

² Entrevista con un rector.



del 6 de Febrero de 1970. Por Las exigencias del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) y por el propio convencimiento de que uno de los pilares de la calidad descansa en la capacitación y actualización de los docentes, se inicia, también en 1970, y aun siendo entidad privada, uno de los programas que ha perdurado: los estudios de posgrado para los docentes de la institución en universidades nacionales y extranjeras. Se crea además el Centro Experimental de Educación Media (CEMUP), en la modalidad nocturna y posteriormente diurna. El 21 de Noviembre de 1970, ya en la condición de entidad oficial departamental, es nombrado como Rector de este centro el Presbítero José Rafael Faría Bermúdez.

Mediante el Decreto Nacional No 1550 del 13 de Agosto de 1971 se reconoce oficialmente a la Universidad de Pamplona como Universidad, concediéndole la facultad de otorgar títulos. Firmaron el Decreto Misael Pastrana Borrero, Presidente y Luis Carlos Galán Sarmiento, Ministro de Educación Nacional. Para la fecha de la visita de institucionalización la Universidad ya contaba con una estructura importante: Consejo Superior, Rectoría, Rectoría Asistente, Consejo Directivo, Comité Académico, Comité Administrativo, Decanaturas Académicas y Secretaría General. De la Decanatura Académica dependían los departamentos de Planeación, de Ciencias Psicopedagógicas, de Humanidades e Idiomas, el de Ciencias Básicas, de Educación Física y el de Investigación Universitaria. Cabe resaltar aquí el hecho de que el Departamento de Investigaciones fue creado con el propósito de identificar los problemas claves de la región, ofrecer a los profesores y estudiantes la posibilidad de la investigación científica y contribuir a la elevación del nivel científico y académico de la Universidad; se inaugura con el proyecto “Síntesis de varios sub-modelos económicos demográficos en un modelo de desarrollo regional”, dirigido por el Doctor Luciano Mora Osejo, financiado por Colciencias con 280 mil pesos.

Con el fin de ampliar el mercado laboral de sus egresados y con base en las necesidades educativas del país, el Departamento de Ciencias Psicopedagógicas llevó a cabo una profunda reforma a sus planes de estudio, que incluía 5 semestres básicos de preparación pedagógica, sicológica y de cultura general y 4 semestres de Consejería, o Administración Educativa o Pedagogía y Sicología. Entonces al cursar el 5º semestre el estudiante tenía tres opciones: Licenciatura en Pedagogía y Sicología, Licenciatura en Consejería Escolar, y Licenciatura en Administración Educativa. Además de los Programas Académicos, el Departamento contaba con dos secciones especiales: A) SERVICIO DE CONSEJERÍA, como programa de Bienestar Estudiantil, que brindaba ayuda a los estudiantes de la Universidad en la orientación individual a través de pruebas sicológicas e información ocupacional y social. Luego, este servicio se amplió a todos los colegios de Pamplona y parte del Departamento convirtiéndose en un gran programa de extensión de la Universidad. B) PRÁCTICA DOCENTE, que coordinaba la práctica docente de los futuros licenciados, la cual se cumplía en los colegios de la ciudad. Aquí nació la necesidad de que la Universidad contara con su propio colegio de Secundaria, como laboratorio de prácticas docentes. Adjunto a la Sección de Práctica funcionaba el Servicio de Seguimiento Profesional que mantenía correspondencia con los egresados, dándoles información sobre el mercado de trabajo, becas nacionales y extranjeras, etc.

La Universidad de Pamplona no fue ajena al Movimiento Nacional Universitario de 1971 a 1973. La Asamblea de Profesores “exige se garantice la cátedra libre, la libertad de conciencia y el respeto a la vida privada de todos sus miembros, ya que tales derechos están consignados por la Constitución y las leyes nacionales, la Carta de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas y son patrimonio de los pueblos civilizados (...) rechaza la privatización de la universidad pública”. Como consecuencia del movimiento estudiantil los líderes fueron sancionados por el Consejo Directivo; unos expulsados, otros suspendidos por uno, dos o cuatro semestres. Después de largos



diálogos, conceptos jurídicos y sentencia del Honorable Tribunal de Pamplona, las sanciones se suspendieron, quedando en solo amonestaciones.

El 11 de diciembre de 1974, después de 14 años al frente de la Universidad, el Presbítero José Rafael Faría Bermúdez, Fundador y Rector, presenta su renuncia ante la Gobernadora del Departamento Norte de Santander. El Consejo Directivo y el Consejo Académico, le otorgaron como reconocimiento, el Doctorado HONORIS CAUSA, máxima distinción académica que la Universidad puede conceder, y, “con el fin de que permanezca vinculado para siempre”, se le nombró RECTOR HONORARIO.

En Enero de 1974, se posiciona como Rector EDUARDO VILLAMIZAR LAMUS. Despues de largas jornadas de discusión se aprueba el Reglamento del Personal Docente; en él se consignan “los fines, categorías, cualidades y requisitos para el ascenso, evaluación, nombramientos, remuneración, promociones, distinciones, comisiones, licencias, responsabilidades, régimen disciplinario, obligaciones, derechos y jornada de trabajo”.

En 1975 se lleva a cabo la segunda gran reforma estructural de la Universidad, creándose Tres Facultades: Educación, Ciencias Naturales y Humanidades. Como un verdadero avance en la innovación tecnológica y metodológica, se crea, construye y dota el Aula de Micro-enseñanza, laboratorio que permitía, bajo el control directo del profesor asesor, simular la Práctica Docente en su primera etapa. Por la participación en el Programa Escuela Nueva, Hunter Fitzgerald, Jefe de Educación y Recursos Humanos de la AID hace un elogioso reconocimiento a la Universidad y al grupo de Profesores-Programadores. Se aprueba la vinculación de la Universidad a la red de Bibliotecas Universitarias. En este año se crea también el Departamento de Tecnología audiovisual, dotándolo de los elementos necesarios. Así mismo se adopta la nueva escala salarial, que servirá para la contratación del personal docente con los siguientes montos específicos: Técnico, \$6.500⁰⁰; Licenciado, \$9.500; Mg. Sin título, \$11.630⁰⁰; Mg. con título, \$12.690⁰⁰; Ph.D sin título, \$14.820⁰⁰; Ph.D con título, \$16.420⁰⁰; Profesional con 5 años de servicio, \$10.345⁰⁰. En este año La Universidad de Pamplona fue reelegida en la Junta directiva del ICFES.

EL Rector Eduardo Villamizar Lamus, al término de su primer mandato, hizo la siguiente reseña histórica sobre la evolución del Presupuesto de la Universidad en los últimos años: “En 1974 el presupuesto base era de \$4.700.000⁰⁰, más un adicional de \$3.500.000⁰⁰, para un total de \$8.200.000⁰⁰. En 1975 el presupuesto base era de \$8.000.000⁰⁰, más \$7.900.000⁰⁰ de adicionales, para un total de \$15.900.000⁰⁰. En 1976 el presupuesto base era de \$16.000.000⁰⁰, más adicionales de \$8.700.000⁰⁰, para un gran total de \$24.700.000⁰⁰. En 1977 el presupuesto base era de \$26.000.000⁰⁰, más \$18.700.000 de adicionales, para un gran total de \$44.800.000⁰⁰. En 1978 el presupuesto base era de \$40.000.000⁰⁰; el Estado estaba debiendo 4 millones y el adicional de \$16.000.000⁰⁰”. En 1975 se crea y organiza la Asociación Sindical de Profesores Universitarios (ASPU).

En diciembre de 1978 se posiciona como rector RAFAEL LEAL LANDAZABAL. Para entonces la Universidad no contaba con los escenarios deportivos para cumplir con las exigencias del Programa de Educación Física ni del deporte universitario; por ello, y aprovechando que la Institución era dueña de parte del lote “El Buque”, se construyó e inauguró “el complejo deportivo”, que constaba de canchas para la práctica del basquetbol, voleibol, tenis, microfútbol, entre otros. Se aprueba la Tecnología en Alimentos, como primer paso para renovar la oferta académica diferente a las Licenciaturas.



En Junio de 1979 se posesiona como Rector JORGE VERGEL VILLAMIZAR. La Universidad continuó sosteniéndose pese a las dificultades financieras, de planta física y de equipamiento. En cuanto a la demanda académica esta disminuyó significativamente por entonces y ni el Gobierno Nacional ni el Departamental respondían con las necesidades de la Universidad.

En junio de 1980 se posesiona como Rectora MARÍA EUGENIA SERRANO DE ROMERO. Las dificultades continúan y los estamentos cada vez exigen el cumplimiento de lo pactado. Se hacen ingentes esfuerzos por consolidar el presupuesto. El ICFES autoriza la apertura de la Licenciatura en Lingüística y Literatura.

En julio de 1981 se posesiona para un segundo período RAFAEL LEAL LANDAZABAL. En este período se inició el estudio orientado a lograr la titulación de los predios de la Universidad. Pese a las dificultades financieras la Universidad continuaba cumpliendo con su misión; sin embargo, por los movimientos de protesta sindical varios profesores fueron destituidos y posteriormente reintegrados.

En octubre de 1982, se posesiona como Rector CIRO ALFONSO CAICEDO CAMARGO. El ICFES practica una visita institucional a la Universidad para la renovación y actualización de las licencias de funcionamiento de los programas académicos presenciales que ofrecía la institución. Las licencias fueron renovadas en su totalidad. Se aprobaron nuevos programas: Ingeniería de Alimentos, Licenciatura en Comercio y Microbiología.

Se inició la modalidad a distancia con el Programa en Supervisión Educativa. Se dotaron los Laboratorios de Física y Química lo mismo que los de educación física; se creó el Fondo de Cesantías. Se dio inicio además a la remoción de tierras, explanación y estudios para la construcción de la planta física en “El Buque”, la cual es hoy día la sede central de la Universidad.

En agosto de 1984 se posesiona como Rector ZAIN HUMBERTO CUADROS VILLAMIZAR. Durante esta administración se adquirió la segunda parte del lote “El Buque”, que pertenecía a la Nación y estaba adjudicado a la Normal de Señoritas. En esta operación fue decisiva la gestión del Señor Presidente de la República, Virgilio Barco Vargas, fundamental para la construcción de la sede “El Buque”. En convenio con la Universidad Externado de Colombia se ofreció la primera Maestría en Orientación Educativa. Se creó el “CETA”, Centro de Tecnología de Alimentos y se ofreció la Licenciatura en Matemáticas y Computación. También se adquirió la casa “Domus”, ubicada en la calle quinta con carrera tercera de la ciudad, donde funcionaría la parte administrativa, luego la llamada Unidad de Medios, una especie de imprenta; posteriormente la Plataforma Siglo XXI, y hoy la Dirección de Interacción Social. En este período por situaciones producto de la ambición de algunos líderes pretendieron convertir la Universidad de Pamplona en una de sus fuentes de poder obteniendo el pleno rechazo de la comunidad universitaria, lo que paralizó las actividades, tanto administrativas como académicas.

En junio de 1988 se posesionó nuevamente como Rector EDUARDO VILLAMIZAR LAMUS, cofundador de la Institución. Restablecer la confianza en la Institución y en sus organismos de gobierno fue su principal tarea. La administración del Doctor Villamizar Lamus, sin suspender las actividades normales de la administración, se dio a la tarea de devolver la confianza y el sentido de pertenencia a la Universidad de Pamplona.

En marzo de 1991 se posesiona como Rector OSCAR LIBARDO ROSAS CONTRERAS. Dio un gran impulso sistemático a la solución del más grande problema que tenía la Universidad: la planta



física. El Plan de Desarrollo Físico, elaborado con las últimas metodologías de proyectos, quedó definitivamente inscrito y fue declarado viable por el Departamento Nacional de Planeación.

En julio de 1992 se posesiona como Rector, para un segundo período, JORGE ENRIQUE VERGEL VILLAMIZAR. La Universidad de Pamplona y en el mundo universitario giraba en torno a la Ley 30, que se estudiaba en el Congreso de la República. Los diferentes estamentos organizaban foros y asambleas para su estudio, siempre con el respeto de la administración. La Ley fue aprobada el 28 de diciembre de 1992.

En mayo de 1993 retorna como Rector, para un segundo período, CIRO ALFONSO CAICEDO CAMARGO. Durante su mandato se aprueba la licitación pública cuyo objetivo fue la construcción de la primera etapa de la planta física “El Buque”, compuesto por laboratorios y treinta y seis (36) aulas, valorado en cuatrocientos cincuenta millones de pesos (\$450.000.000). La Universidad tenía por entonces 33 años sin una locación apropiada y plenamente de su propiedad. Hasta entonces la parte administrativa había funcionado con soluciones parciales, en casas generalmente no diseñadas más que para vivienda. En este momento la Universidad disponía de un (1) año para reglamentar la Ley 30 y aprobar un nuevo Estatuto General.

Se creó una comisión coordinada por la Oficina de Planeación, con representantes de los profesores, estudiantes y administrativos. El resultado de estas reuniones fue el Acuerdo N° 088 de noviembre 5 de 1993, por el cual se expidió el Estatuto General de la Universidad de Pamplona. El Estatuto incluyó la Ley y reglamentó la designación del Rector. El artículo 27 definió el procedimiento para la designación del Rector así: a) Convocatoria, b) Inscripciones, c) Elecciones y d) Designación. Por Acuerdo N° 30 del 5 de mayo de 1993 se reglamentó el artículo 27 y en consecuencia se convocó a los profesores, a los estudiantes y al personal directivo y administrativo a participar mediante el voto universal y secreto en las elecciones tendientes a la selección de candidatos a ocupar el cargo de Rector de la Institución. El día 2 de junio de 1994 se presentaron varios candidatos y el Consejo Superior Universitario designó como Rector al candidato que obtuvo la segunda votación ponderada. Hasta esta fecha los rectores eran nombrados por el Gobernador del Departamento, por ser la Universidad una Institución pública del orden departamental. En las elecciones de Rector también se elegían los Decanos, en eventos de elección directa en cada Facultad.

En junio de 1994 asume la Rectoría RODOLFO CONTRERAS para un periodo de tres (3) años. Se inició una relación sin traumatismos entre la Rectoría, la Asociación Sindical de Profesores y el Sindicato de Trabajadores. Los movimientos sindicales que se hicieron fueron consecuencia de políticas nacionales, no institucionales y especialmente salariales. Hubo gran desarrollo de los programas a distancia; la población alcanzó cerca de 8500 estudiantes en 35 Creads. Se redujo significativamente la deuda a proveedores y se saldaron todas las obligaciones laborales. La planta física presentó un significativo desarrollo, en especial en “El Buque”, con la dotación de laboratorios y equipos de investigación, todo dentro del plan de desarrollo físico aprobado en la administración anterior. Se firmaron convenios con otras instituciones de carácter municipal, departamental, nacional e internacional. Los posgrados a nivel de especializaciones se incrementaron en las diferentes áreas. El Consejo Superior Universitario, por Acuerdo N° 025 del 22 de abril 1997, convocó a los estamentos universitarios a participar en las elecciones para seleccionar candidatos al cargo de Rector. Nuevamente, con algunas precisiones en la ponderación de los votos, se repite el proceso, y el Consejo Superior designa como Rector al candidato mayoritario.

En junio de 1997 toma posesión como Rector PEDRO NEL SANTAFÉ PEÑARANDA, para un periodo de tres (3) años. La población de alumnos matriculados, a finales de 1998 era de 2.561 en



pregrado presencial, de 7.941 en pregrado a distancia, y de 1.850 en posgrado. Laboraban 125 profesores de tiempo completo, 23 de tiempo ocasional y 143 profesores hora cátedra. Se ofrecían 20 programas profesionales de pregrado, nueve 9 especializaciones (2 en pregrado en la modalidad a distancia). Laboraban 122 trabajadores de planta y 129 supernumerarios. Se desarrolló el plan de capacitación de docentes y administrativos. El proyecto principal que lideró la Vicerrectoría Académica durante este período fue el proceso de Acreditación Previa, que terminaría en la siguiente administración. El programa de capacitación del profesor universitario fue aprobado a finales de 1998, que además de ampliar la estrategia de capacitación, iniciada desde la fundación de la Universidad y respaldado por las administraciones anteriores, fortalecía la calidad institucional. En síntesis, fueron compromisos de la administración: el desarrollo del Factor Humano y el desarrollo académico; la Acreditación previa; la dotación de laboratorios; la investigación, la Educación a Distancia y Posgrados; la Extensión y Educación Continuada (3.500 estudiantes) y, finalmente, la continuación de la construcción de la planta física. Las finanzas presentaron a finales de 1998 un balance muy positivo: un superávit real y asegurada la financiación de los proyectos en curso etc. El Rector renunció el 17 de diciembre de 1998, ante el Consejo Superior Universitario, máxima autoridad institucional. El Consejo Superior, en un acto inexplicable, por mayoría de votos desconoció los artículos 25, 26 y 27 del Estatuto General de la Universidad de Pamplona y en su defecto nombró, primero por cuatro (4) meses y después indefinidamente al Doctor Álvaro González Joves. Pasarían 10 años para que se “reinstitucionalizara” la Universidad, es decir, para que se respetara el Estatuto General Universitario en cuanto a la designación del Rector.

En diciembre de 1998 se posesiona como Rector ALVARO GONZÁLEZ JOVES. En su administración, que se extendió por cerca de 9 años, la política del Gobierno Nacional, especialmente a partir del 2002, fue clara: “cobertura total”, no importando mucho la calidad. Los costos, además, los asumían en general las propias universidades, y la administración del señor González Joves fue bastante obsecuente con dicha filosofía. Se tradujo esto, entonces, en una administración fantasiosa y comprometida con una política de gobierno populista. Se comprometió con el aumento de la oferta de programas sin planificación y sin medir las consecuencias, política que los estamentos en general avalaron o no criticaron seriamente, porque significaba más nombramientos, más edificios, más viajes al exterior, más viáticos, más condecoraciones, más “oropel”. Pero no se tuvo la precaución suficiente para advertir que a la universidad se la estaba “inflando” aceleradamente y sin una perspectiva clara de sostenibilidad de los gastos fijos en los que se estaba incurriendo, con giro de cobro a la cuenta de los ingresos propios y sin que el gobierno nacional ampliara la asignación presupuestal. Fue tan “efectivo” el modelo, que el Gobierno lo puso como ejemplo, pero cuando se presentó la inevitable crisis, el mismo Gobierno le dio la espalda a la Universidad.

A manera de ejemplo, según los informes del mismo Rector, para la época se crearon 80 programas de pregrado presencial; aumento notorio de Especializaciones (no se especifica cuántas); 10 Maestrías, y se especulaba con cerca de 30.000 estudiantes. Se enviaron 150 profesionales a realizar estudios de doctorado al exterior, especialmente a España, en el llamado “plan doctorando”, cuyo balance en términos de la tasa de retorno para la Universidad deja hoy grandes dudas. La administración de González Joves le apostó a un plan de autosostenibilidad, basado en convenios de todo tipo, que le permitió dar la sensación de solvencia, pues tales convenios fueron negocios que aportaron dineros significativos; pero éstos no serían en ningún caso dineros permanentes, en tanto que los gastos en personal, para soportar la nueva oferta, sí lo eran. Esto exigió entonces una política administrativa de gran austeridad en el funcionamiento de los programas, aumento exorbitante de las matrículas y endeudamiento con la banca privada.



La Universidad de Pamplona extendió su influencia grandemente, con la apertura de las sedes de Cúcuta y Villa del Rosario, a través de comodatos con la Gobernación y con la ESAP. Se creó una unidad de negocios, la “Plataforma siglo XXI”, que gestionó recursos y desarrolló avances en nuevas tecnologías, por medio de las cuales la universidad se dotó de una red de servicios en línea para sus diversas funciones.

Pero este avance innegable se soportaba sobre bases no sólidas, y llevó a la Universidad a convertirse en una entidad híbrida, con una estructura de funcionamiento y de contratación de carácter público, pero con unas tarifas y una dinámica de manejo de recursos, propias de una entidad privada. Así, el Rector, el 17 de diciembre de 2007, presentó su renuncia. Ese mismo día el Consejo Superior Universitario, que tuvo la oportunidad histórica de corregir el daño que le habían hecho al proceso democrático de designación del Rector, al haber mantenido una figura de rectoría indefinida en la persona del señor González, resolvió continuar con la “Rectoría Indefinida”, ahora en la figura del doctor Pedro León Peñaranda Lozano .

El 17 de diciembre de 2008 se posesiona como Rector PEDRO LEÓN PEÑARANDA LOZANO. Es de destacar el impulso que le dio a la Facultad de Salud, en especial al programa de Medicina. Se adquirió, sin embargo, una Clínica en condiciones tan desventajosas que se convirtió en el “principio del fin”; la crisis administrativa, financiera y académica que heredó era inevitable. El Consejo Superior Universitario toma la decisión de ponerle término a esta “Rectoría Indefinida” y mediante Acuerdo No 084 del 7 de noviembre de 2008 modifica los artículos 25, 26 y 27 del Estatuto General, relacionados con los requisitos y el procedimiento para la designación del Rector, quedando en vigencia como función del Consejo Superior, tal como lo establece la Ley 30 de 1992, la designación periódica y no indefinida de sus rectores. Se convoca a inscripciones y se inicia el proceso para la designación de Rector. Se inscribieron 29 candidatos.

El 17 de diciembre de 2009 se posesiona como Rectora ESPERANZA PAREDES HERNÁNDEZ, para un periodo de cuatro años. Se le encarga por parte del Consejo Superior la reestructuración de la Universidad, conforme a un plan establecido en la figura de un acuerdo con los ministerios de educación y de hacienda, para procurar el saneamiento financiero y evitar la entrada de la Universidad de Pamplona en ley 550. La crisis era mucho más grave de lo que se conocía por los informes y en esta administración se develó en gran parte. La situación de crisis por la deuda se viene superando favorablemente, pero la universidad se debate hoy por hoy en una situación de gran inestabilidad e incertidumbre, pues prevalece la existencia de una oferta de programas muy grande, lo cual es un aspecto positivo, con un presupuesto fijo del gobierno muy bajo, que lleva a que se mantengan unas matrículas costosas y unas condiciones débiles de funcionamiento de los programas, traducidas en la modalidad mayoritaria de contratación de docentes como “ocasionales”, por cuatro meses semestre, insuficiente disponibilidad de recursos para dotación de laboratorios e investigación, para inversiones en biblioteca y planta física. Se destaca por el contrario, la realización de acciones importantes: la organización, manejo y superación continua financiera de la Universidad, el Plan de Desarrollo 2012-2020 con una activa participación de la comunidad universitaria, una rendición pública de cuentas, un estudio socioeconómico de la población estudiantil y un estudio del clima y cultura organizacional en la universidad, acciones que le permitirán a la Universidad dar un salto cualitativo bien importante en un corto y mediano plazo.



FUENTES:

- 1- Informe de los Rectores. **50 años de historia y vida. Universidad de Pamplona.** 1960-2010. Juan de Dios Peláez H. Asociación de jubilados 2011.
- 2- Mesa redonda. Acta especial. 1960
- 3- Entrevistas con egresados, trabajadores, exrectores y docentes de la Universidad de Pamplona



II. ACTUALIDAD Y AVANCES DE LA UNIVERSIDAD

La Universidad ha ampliado significativamente su oferta educativa logrando atender nuevas demandas de formación profesional, generadas en la región o en la misma evolución de la ciencia, el arte, la técnica y las humanidades. Cumple esta tarea desde todos los niveles de la Educación Superior: pregrado, posgrado y educación continuada, y en todas las modalidades educativas: presencial, a distancia y con apoyo virtual; lo cual, le ha permitido proyectarse tanto en su territorio como en varias regiones de Colombia y del Occidente de nuestro país vecino y hermano Venezuela.

Esta labor es desarrollada gracias a un equipo de profesionales altamente formados en las mejores universidades del país y del exterior, a nivel de especializaciones, maestrías y doctorados, y a una gestión administrativa eficiente.

A su vez el proceso de crecimiento y cualificación de la Universidad ha estado acompañado por la construcción de una planta física moderna, con amplios y confortables espacios para la labor académica, organizados en un ambiente de convivencia con la naturaleza; lo mismo con la dotación de laboratorios y modernos sistemas de comunicación y de información, que hoy le dan ventajas comparativas en el cumplimiento de su Misión.

Contexto Interno

A través del diagnóstico realizado mediante la matriz estratégica por la comunidad universitaria y de la información correspondiente a los diferentes programas académicos y facultades se identificaron los avances, logros y también limitaciones que permitieron identificar institucionalmente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas debidamente interrelacionadas para conocer su importancia y prioridad.

En el siguiente apartado se señalan los avances más notorios así como algunas limitaciones del desarrollo institucional y su presencia en la sociedad.

Proyecto Educativo Institucional

El Proyecto Institucional de la Universidad, su carta de navegación, expresa el espíritu abierto y democrático que la caracteriza, y su compromiso con el desarrollo regional y nacional; lo mismo, en sus estrategias se proyecta la dinámica organizacional, administrativa y operativa mediante la cual logra la eficiencia en el cumplimiento de sus propósitos académicos, sociales y productivos. Compromisos con: el Desarrollo Regional, la Formación Integral, los Aprendizajes, la Democracia y la Paz

Estructura Orgánica:

La Rectoría, tres Vicerrectorías: Académica, Investigaciones, Administrativa, Facultades y unidades administrativas, orientan los procesos misionales. Cuenta la universidad con siete (7) Facultades: Artes y Humanidades, Ciencias Agrarias, Ciencias Básicas, Ciencias Económicas y Empresariales, Educación, Ingenierías y Arquitectura y Salud las cuales ofrecen programas en los diferentes niveles de formación y metodologías presencial y a distancia.



Programas Académicos:

Un total de 107 programas distribuidos del siguiente modo: en Pregrado 55, especializaciones 25, maestrías 12, Un doctorado y siete programas a distancia, siete por extensión es la oferta académica que ofrece la Universidad a la sociedad. Todos cuentan con registro calificado. (Año 2011)

Docentes:

Un total de 673 docentes de tiempo completo, distribuidos en 204 de carrera y 473 ocasionales apoyan las actividades académicas e investigativas. Trescientos catorce catedráticos y 476 tutores para los programas a distancia complementan el cuerpo docente. El apoyo administrativo es soportado por 371 funcionarios. Respecto a la calidad de la planta docente, se ha presentado un incremento en cuanto a la formación en todos sus niveles. Para destacar el crecimiento de la formación a nivel de maestría, seguido de la formación doctoral.

Cobertura: Estudiantes Inscritos y matriculados:

En la cobertura con calidad, se destaca el incremento de estudiantes matriculados en la institución. El aumento del número de estudiantes matriculados ha obedecido entre otros factores, a la ampliación de la oferta académica.

ÍTEM	2007-1	2007-2	2008-1	2008-2	2009-1	2009-2	2010-1	2010-2	2011-1	2011-2	2012-1
MATRICULADOS POSTGRADOS	1.486	2.178	558	38	1.006	1.038	945	255	441	128	58
MATRICULADOS DISTANCIA	11.973	14.236	19.867	17.610	16.747	15.266	14.716	13.567	13.265	11.843	10.480
MATRICULADOS PRESENCIAL	16.665	16.318	16.620	15.774	15.341	14.191	14.499	13.840	14.261	12.944	12.824
Matriculados Sede Cúcuta	1.030	1.111	1.154	1.105	1.099	1.027	1.039	1.020	1.078	1.002	1.081
Matriculados Villa del Rosario	3.267	3.358	4.119	3.983	4.041	3.743	4.181	4.012	4.306	3.675	3.786
Matriculados Pamplona	12.368	11.849	11.347	10.686	10.201	9.421	9.279	8.808	8.877	8.267	7.957
TOTAL MATRICULADOS	30.124	32.732	37.045	33.422	33.094	30.495	30.160	27.662	27.967	24.915	23.362

Fuente: SNIES fecha 27 de junio de 2012

El incremento de la oferta exigió nuevos espacios físicos que pasaron de una sede central a cinco espacios de formación: Campus Villa del Rosario, Sede CREAD Cúcuta, comodato ISER, Casona central y Campus Central de Pamplona.

La población estudiantil ha sufrido fluctuaciones en los últimos años por causas que se acumularon y afectaron la institución hacia el año 2009, a esto se suman las condiciones socioeconómicas de la región, comunes a otras regiones del país. Al respecto, la universidad viene acometiendo diferentes acciones orientadas a sostener la cobertura, y a consolidar un modelo de matrículas acorde con la razón de ser de una institución pública. Entre estas acciones se cuenta la reducción de las matrículas para la vigencia 2012 que favoreció a los estratos 1, 2 y 3 en \$ 2.011 millones.



Retención Estudiantil:

En la Universidad la tasa de deserción se encuentra por debajo del promedio nacional con un 9,27% producto de la aplicación de políticas de retención tales como: apoyos académicos, políticas de bienestar: descuentos y estímulos, programas de acompañamiento a la vida universitaria y estímulos a estudiantes nuevos que ingresaron en la vigencia 2011.

Investigación:

Como resultado de la implementación de las políticas de investigación y de las convocatorias institucionales, los proyectos aumentaron significativamente al pasar de 23 del año 2009 a 97 en el año 2011. En el año 2011 la universidad contaba con 58 grupos de investigación registrados: 13 eran reconocidos institucionalmente y 45 categorizados por Colciencias. Adicionalmente, la Universidad viene adelantando acciones para indexar revistas con criterios de calidad en la producción científica y en el año 2012 la Universidad cuenta con 4 revistas indexadas en Publindex.

El fondo de investigaciones ha tenido un gran incremento en los últimos años, para el año 2011 \$1.674 millones garantizaron el desarrollo de la investigación. Las acciones anteriores han permitido, soportar 250 proyectos desarrollados por 262 investigadores de tiempo completo y tiempo completo ocasional, distribuidos en los grupos de investigación que apoyan durante el 2012 el trabajo de investigación con estudiantes en 80 semilleros.

Recursos Bibliográficos:

Esta unidad cumple su misión de facilitar y proporcionar el acceso a la información en las diferentes áreas del conocimiento, como insumo fundamental para los procesos de docencia, investigación, proyección social y acreditación apoyada por su equipo humano. En total el material bibliográfico asciende a 25537 títulos y 51891 volúmenes, distribuidos entre las bibliotecas de Pamplona y Villa del Rosario y el Centro de Recursos de Idiomas. La Hemeroteca impresa cuenta con 1284 títulos de publicaciones seriadas y 8076 volúmenes, adquiridos por la modalidad de canje y donación. La Hemeroteca Digital dispone de 6500 títulos de publicaciones seriadas en diferentes áreas. Importante mencionar que el crecimiento anual del fondo bibliográfico es cercano al 6% para el 2011.

Servicios de Bienestar Universitario:

El Bienestar universitario al igual que la investigación y la interacción social en la universidad, está sometido actualmente a un proceso de estudio y redefinición de sus políticas con el fin de consolidar la importante labor que desde esta área se desarrolla. La articulación de Bienestar a las funciones misionales le permite ser un eje transversal en el que estas áreas interactúan y logran mejores resultados.

Los servicios del Centro de Bienestar Universitario benefician a profesores, trabajadores, empleados, estudiantes y jubilados; estos han venido ampliándose así como la cobertura. Se han fortalecido los programas de ayudas socioeconómicas para los estudiantes de escasos recursos.



Clínica e IPS Universidad de Pamplona:

La adquisición de la IPS Clínica Universidad de Pamplona le permite a la institución apoyar la docencia, la investigación en las distintas fases de la formación de sus estudiantes. Este macroproyecto representa para la Universidad de Pamplona y para la región un reto y oportunidad de desarrollo para la transformación de la realidad epidemiológica del Departamento y de la región

Tecnologías de la Información y las Comunicaciones:

En esta área se han consolidado importantes desarrollos y la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos formativos (Salas de Teleconferencia - Conexión de 5 puntos de videoconferencia).

Fortalecimiento y Posicionamiento de la imagen institucional:

La Universidad de Pamplona ha venido consolidando su imagen institucional a través de su participación en diferentes eventos académicos y culturales. De otra parte y por tratarse de organismos gubernamentales o de reconocimiento global es importante destacar algunas noticias relacionadas con la clasificación de las universidades, en este caso la Universidad de Pamplona.

En abril de 2012, el Ministerio de Educación señala “En Colombia existen 88 Universidades, de las cuales 32 son públicas. Cada dos años en el país se clasifica a las instituciones de educación superior de acuerdo con el denominado ‘Ranking U-Sapiens Colombia’.

Los parámetros que se utilizan para evaluar a las Universidades son la calidad y número de programas en pregrado y posgrado que hacen parte de la oferta académica. Así mismo, se tiene en cuenta la presencia de grupos de investigación y revistas que poseen.

Luego de conocerse los resultados del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), la Universidad de Pamplona se ubica en el puesto número 28 en calidad académica, lo que es motivo de satisfacción para la comunidad educativa de Norte de Santander.

Un estudio más reciente realizado por SIR-Scimago Institutions Rankings, relacionado con información para el análisis de la actividad investigativa, señala que de 1401 Instituciones de Educación Superior Iberoamericanas, la Universidad de Pamplona fue ubicada entre las 500 universidades con más publicaciones científicas en Iberoamérica, así mismo le otorgó el puesto 301 de 1254 universidades Latinoamericanas incluidas en el ranking de universidades SIR 2012.

El Ranking Iberoamericano SIR 2012 mide la cantidad de publicaciones científicas realizadas por cada Institución de Educación Superior y en su tercera edición incluyó todas aquellas IES Iberoamericanas que han publicado algún documento científico indexado en la base de datos Scopus en el periodo 2006-2010.

Las dos noticias anteriores son importantes, pues muestran en primer lugar un puesto meritorio a nivel nacional y en segundo lugar a nivel iberoamericano ya que la inversión y dedicación de los profesores investigadores contribuyen a posicionar la imagen institucional



III. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO

Antecedentes

Desde el año 2009, la Universidad de Pamplona, mediante un esfuerzo colectivo de sus diferentes estamentos orientados por la Rectoría adelantó un proceso bien importante en la mira de la rectificación y reconstrucción del tejido institucional, afectado muy severamente por una crisis financiera que inexplicablemente afloró a mediados de dicho año producto de errores de administraciones anteriores y que se prolongó con sus efectos directos hasta finales del año 2010. El análisis y estudio mostró que el Plan de Desarrollo 2003-2010 aunque tenía dos seguimientos y una auditoría realizada por Control Interno, no se había efectuado intervención alguna a los objetivos y estrategias, tampoco había Banco de Proyectos y la complejidad mayor radicaba en tener un presupuesto general globalizado que impedía un verdadero seguimiento y monitoreo a los avances.

Ante la gravedad de la situación el Consejo Superior Universitario exigió acometer un planteamiento que llevara a rectificar y reconstruir la Universidad. Dicho planteamiento lo constituyó el Programa de Fortalecimiento Institucional el cual fue abordado y ejecutado con todo rigor al interior de la Universidad desde mediados del año 2009 hasta el finales del año 2011, sobre la base de avanzar en sus ejes misionales de: docencia, investigación e interacción social así como en la revisión presupuestal y financiera.

Es decir, que el Programa de Fortalecimiento Institucional se constituyó en el reemplazo y planeación institucional del Plan de Desarrollo anterior. Los resultados permitieron darle de nuevo a la Universidad, viabilidad y estabilidad y sirvieron además como factor clave para la construcción del nuevo Plan de Desarrollo 2012-2020, cuya aprobación fue dada en la sesión del 1 de diciembre del año 2011 por el Consejo Superior Universitario.

El Plan Estratégico de Desarrollo pretende ser el motor de cambio y guía de la Universidad así como la herramienta más eficaz para toda la modernización del quehacer universitario y en especial ser la respuesta de la Universidad a las demandas de la sociedad y su entorno buscando lograr el mayor impacto regional, nacional e internacional.

Es en esa dirección que la Dirección de la Universidad acomete su formulación procurando que la Universidad sea siempre una institución de educación superior proactiva y en búsqueda de la excelencia. Se aborda el Plan Estratégico de Desarrollo 2012-2020 como producto de un trabajo de reflexión colectivo, entendido como un proceso de aprendizaje organizacional, participativo y disciplinado que contribuya a la redefinición de la visión y misión institucionales las cuales serán la base del Plan, que marcará el direccionamiento y conducción del gobierno universitario independiente de las autoridades de turno.

Se trata además, de un documento de carácter dinámico que se revisa anualmente a través de los planes de acción para concretar la programación del año siguiente y que se actualiza a profundidad cada periodo rectoral en razón a que no solo la institución sino la sociedad a la que sirve se encuentran en permanente cambio, que implicarán modificaciones a las condiciones iniciales en que se concibe.



El grupo de trabajo (Rectoría, Vicerrectoría Académica, Planeación, Asesor externo) da inicio al Proceso de Planificación Estratégica a partir del mes de enero. Se retoman avances y documentos importantes de reflexiones anteriores de la comunidad. A partir del mes de enero se realiza un proceso de trabajo muy activo participativo de toda la comunidad universitaria haciendo uso de herramientas de planificación estratégica en universidades internacionales³.

El uso de la matriz estratégica de análisis y proyección de la Universidad de Pamplona por parte de la comunidad académica y administrativa de la universidad en las diferentes sesiones talleres realizadas en el campus constituyó una fuente importante y de orientación en la construcción del Plan de Desarrollo 2012-2020.

Posteriormente se hace uso metodológico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), como se aprecia en la Figura 1. Es importante mencionar que este enfoque se realiza considerando fundamentalmente su aplicación en las Universidades⁴ como herramienta de planificación y gestión.

En las universidades como organizaciones sociales complejas subyacen distintas culturas. Por un lado, la libertad académica y la autonomía son valores inviolables y, por otra parte, las cambiantes condiciones sociales, políticas, tecnológicas, económicas y competitivas, así como las tendencias educativas, ejercen una fuerte influencia en las funciones principales de las universidades. Su propósito fundamental es de finalidad social.

La metodología de gestión es altamente innovadora y eficaz para las instituciones de educación superior pues permite abordar un proceso sistemático mediante el cual una institución involucra a sus Consejos Superiores y Académico, directivos, profesores, empleados y estudiantes, ya sea como individuos o miembros de un grupo, en la mejora de la eficacia organizativa para poder cumplir con la misión y los objetivos de la Universidad.

³ K.R. Mckinnon, S.H. Walker. D.Davis. Camberra, 1999. Primera edición en castellano: junio de 2003. Universidad Nacional de Colombia / Unibiblos. Bogotá, 2003

⁴ Ramírez C. Yolanda, “**Cómo** gestionar el capital intelectual en las Universidades públicas españolas: el cuadro de mando integral. *Universidad de Castilla-La Mancha (España)*



Figura 1. Metodología de trabajo



Inicia con el análisis interno de las actividades constitutivas del quehacer universitario de la institución: docencia en pregrado y postgrado; investigación y desarrollo; interacción y proyección social y gestión institucional, permite identificar y establecer sus principales fortalezas y debilidades.

El análisis del escenario externo y las áreas prioritarias de desarrollo de la universidad, permite conocer los factores políticos, económicos, sociales, tendencias educativas y tecnológicas del entorno, con el objeto de identificar oportunidades y amenazas.

Para cumplir con las diferentes etapas del trabajo, se constituyó la Comisión del Plan de Desarrollo que adelantó el proceso. Son miembros del estamento académico de cada una de las facultades, funcionarios administrativos, directivos y el apoyo de un asesor externo. El estamento estudiantil contribuyó con propuestas a partir del primer documento dispuesto en la web desde el mes de marzo.

Se consultó mediante entrevistas y/o cuestionarios a autoridades, académicos, funcionarios y estudiantes de la universidad, pero también a invitados externos representativos del entorno (ex alumnos, ex rectores, profesionales, asociaciones gremiales, empleadores y otros), a través de la encuesta colocada en la red corporativa y abierta su consulta a toda la comunidad.

En forma paralela, la Comisión realizó un análisis de misiones y visiones de varias universidades en el contexto internacional y nacional y los ámbitos de diferenciación, para contrastarlas con la misión y visión que la Universidad había declarado en el año 2006.

Los resultados de las encuestas fueron elementos fundamentales para la elaboración de la Visión 2020, la Misión, valores y ejes estratégicos del Plan de Desarrollo.

Estos antecedentes, las reflexiones y análisis correspondientes fueron ampliamente discutidos y consensuados a través de un buen número de jornadas - talleres de trabajo de los miembros de la Comisión del Plan complementada permanentemente con medios virtuales de comunicación e intercambio de información, de participación del cuerpo directivo de la universidad y miembros del Consejo Académico.

Se retomaron en consideración las diferentes opiniones, analizadas cuidadosamente y teniendo en cuenta las restricciones de tiempo para poder culminar el proceso, incorporadas en el presente documento.



IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO: Diagnóstico Interno y Escenario Externo

Para su realización se apoyó tanto en la matriz estratégica diligenciada por la comunidad universitaria así como en diferentes fuentes tanto internas como externas.

La matriz estratégica señala la importancia del diseño de las estrategias logísticas, administrativas y de gestión académico - financiera para la competitividad con excelencia. Considera tanto los resultados del diagnóstico y, en particular, de las mediciones y evaluaciones de desempeño cuantitativas y cualitativas disponibles, como la evaluación comparativa de tales resultados con los parámetros de buenas prácticas.

La matriz se encuentra organizada y distribuida en diez (10) áreas en donde para cada una se incluyen elementos y para cada elemento los diferentes tipos. Las áreas son: gobierno, planificación y administración; impacto externo; finanzas e infraestructura física; aprendizaje y enseñanza; apoyo a los estudiantes; investigación; servicios de biblioteca e información; internacionalización; grupo humano y activos intangibles.

Diagnóstico Interno:

- Matriz Estratégica
- Informes del CNA relacionados con los programas acreditados de la universidad
- Informes del CONACES sobre los programas con acreditación previa o registros calificados.
- Planes de Desarrollo antiguos
- Informes de encuentros anteriores que analizaban la proyección de la Universidad.
- Cuadro comparativo de planes de desarrollo de universidades públicas
- Macro proyecto de desarrollo “La universidad, la academia y la construcción de la cultura binacional en la región fronteriza Colombo-Venezolana”
- Fortalezas y Debilidades detectadas por el Grupo Responsable
- Encuestas de programas e institucionales
- Contribuciones en la página de la Universidad de distintos integrantes de la comunidad universitaria
- Aportes a través de la página de la Universidad de personas representativas del entorno (exrectores, ex alumnos, profesionales, asociaciones, etc.)

Escenario Externo:

- Matriz Estratégica
- Referentes Externos(Planes de Desarrollo Nacional 2010-2014, Plan de Ciencia y Tecnología, Documento CONPES, Plan Decenal de Educación, Plan de Desarrollo Norte de Santander, Programa de Gobierno Pamplona, entre otros)
- Informe sobre Referentes del Contexto Externo por el Grupo Responsable

En los anexos se muestran los resultados.



V. PLAN DE DESARROLLO 2012-2020

5.1. VISIÓN

Como se mencionó anteriormente, se generaron diferentes propuestas las cuales se discutieron y analizaron. La nueva Visión es producto de las reuniones finales de la Comisión del Plan en conjunto con la Dirección de la Universidad.

5.1.1. VISIÓN 2020

Ser una Universidad de excelencia, con una cultura de la internacionalización, liderazgo académico, investigativo y tecnológico con impacto en lo binacional, nacional e internacional, mediante una gestión transparente, eficiente y eficaz.

- **Universidad de excelencia, representa un compromiso institucional:** con la acreditación de alta calidad, con la excelencia de la docencia, la investigación y la interacción o proyección social, con el mejoramiento de los procesos internos, en el respeto y cultura organizacional y en la gestión de sus recursos.
- **Con una cultura de la internacionalización:** como directriz de cambio cultural, encaminada a fortalecer un rasgo propio de ámbitos fronterizos, permea su estructura y posicione internacionalmente a la Universidad.
- **Liderazgo académico, investigativo y tecnológico:** en donde la investigación se constituirá en la práctica central para la formación integral e innovadora de la Universidad.
- **Con impacto en lo binacional, nacional e internacional:** a través de un compromiso innovador en su oferta académica mediante perfiles pertinentes, innovadores y flexibles que consulte el desarrollo profesional y personal con criterios internacionales, enfocándose en la región Colombo – Venezolana.
- **Gestión transparente, eficiente y eficaz:** es un compromiso con la sociedad mediante el manejo eficiente y responsable de sus recursos.

5.2. MISIÓN

5.2.1. MISIÓN ACTUAL

Formar profesionales integrales que sean agentes generadores de cambio, promotores de la paz, la dignidad humana y del desarrollo nacional.

5.2.2. MISIÓN PROPUESTA

La Universidad de Pamplona, en su carácter público y autónomo, suscribe y asume la formación integral e innovadora de sus estudiantes, derivada de la investigación como práctica central, articulada a la generación de conocimientos, en los campos de las ciencias, las tecnologías, las artes y las humanidades, con responsabilidad social y ambiental.



5.3. VALORES

Los cambios vertiginosos que debemos asumir en la sociedad actual requieren de los actores universitarios la asunción de una práctica de valores para formar profesionales que trasciendan en su ejercicio el mero conocimiento disciplinar, en este sentido, se proponen los valores centrales que pueden guiar a la comunidad académica:

- **Excelencia y Compromiso:** exigencia y rendimiento en el desarrollo de las actividades académicas (investigación como práctica central para la Formación Integral Innovadora e interacción social) y de gestión administrativa por parte de los actores que hacen parte de la universidad.
- **Pluralismo:** en la aceptación y reconocimiento de la diversidad científica, ideológica, política, de género, de inclusión, religiosa y de raza en el seno de nuestra comunidad.
- **Respeto:** a las personas, orientado a generar un clima organizacional que valore y apoye el trabajo y estudio de las personas que conviven en la universidad.
- **Libertad de pensamiento:** como derecho fundamental para que la comunidad se exprese y desarrolle su quehacer libremente.
- **Responsabilidad social:** plasmada por el anhelo de contribuir de manera significativa al desarrollo de la región – fronteriza y del país, preocupada por la movilidad social y respeto al medio ambiente.
- **Humanismo:** promoviendo la formación integral en los estudiantes, en la comunidad en general, resaltando la justicia, dignidad, libertad, ética, honestidad y solidaridad, entre otras.
- **Participación:** estimulando las relaciones que fomenten la cooperación y colaboración entre instituciones y unidades para el desarrollo de oportunidades de educación, investigación y creación.

5.4. POLÍTICAS

Conjunto de criterios o directrices generales por las cuales la alta dirección de la Universidad establece el marco de referencia para la toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias y proyectos específicos del nivel institucional.

5.4.1. Política de excelencia

Garantizar y mejorar permanentemente la excelencia universitaria de cada una de sus actividades. Se expresa en reafirmar la excelencia en el servicio a los estudiantes, garantizar la excelencia y la innovación de la actividad académica, confirmar la excelencia de la investigación, desarrollo e innovación y la creatividad como práctica central del conocimiento, garantizar procesos efectivos de capacitación docente, asegurar la excelencia en la gestión institucional y su interrelación con la normatividad pública que rige a la universidad, asegurar la acreditación institucional de alta calidad, conformar una cultura en el marco de la internacionalización.

5.4.2. Política de sustentabilidad y crecimiento

Crecer y desarrollarse institucionalmente asegurando la viabilidad económica de la Universidad, generando los instrumentos para el logro de una gestión administrativa con eficiencia, desarrollando un impacto positivo en su manejo transparente de los recursos públicos, optimizando los instrumentos de generación de ingresos propios y transfiriendo el conocimiento, la investigación e innovación al medio externo para captar recursos externos.



5.4.3. Política de atención oportuna al usuario

Centrándose a las necesidades del país y la región - fronteriza, de los estudiantes, de las empresas y de la comunidad en general.

5.4.4. Política de participación

Desarrollando un proceso participativo en la comunidad universitaria sustentado en un Gobierno que estimule un buen clima y cultural organizacional.

5.4.5. Política de evaluación y control

Manteniendo una evaluación sistemática, transparente y objetiva de la gestión, con rendición pública de cuentas.

5.5. EJES ESTRATÉGICOS

Para el logro de la Visión, los ejes estratégicos se constituyen en las columnas centrales del desarrollo de la Universidad

- EXCELENCIA E INNOVACIÓN EN LO ACADÉMICO Y EN LA GESTIÓN
- EXCELENCIA EN SERVICIOS Y EN LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES TIC's
- SUSTENTABILIDAD Y CRECIMIENTO INSTITUCIONAL



5.6. MAPA ESTRATÉGICO

Ser una Universidad de excelencia, con una cultura de la internacionalización, liderazgo académico, investigativo y tecnológico con impacto en lo binacional, nacional e internacional, mediante una gestión transparente, eficiente y eficaz.

E J E S E S T R A T É G I C O S

EXCELENCIA E INNOVACIÓN EN LO ACADÉMICO Y EN LA GESTIÓN.

EXCELENCIA EN SERVICIOS Y EN LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES.

SUSTENTABILIDAD Y CRECIMIENTO INSTITUCIONAL.

PERSPECTIVA ESTUDIANTES

PROPIUESTA DE VALOR

1. Docentes de excelencia académica, con prestigio académico, creativos, con dedicación y compromiso.
2. Oferta académica flexible, acreditada e innovadora con características de internacionalización.
3. Participación en proyectos de investigación, de creación, prácticas formativas, académicas, profesionales o comunitarias.
4. Acceso a las tecnologías modernas.
5. Infraestructura de calidad, que incluya una política ambiental institucional en su entorno
6. Bienestar universitario que integre una oferta médica, deportiva y cultural atractiva.
7. Ambiente acogedor, diverso, pluralista e intercultural.
8. Apoyo social y financiero a alumnos distinguidos
9. Retención estudiantil conservando la excelencia académica

PERSPECTIVA DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

FORTALECER LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA INTEGRADA QUE APOYE TANTO LOS PROCESOS DE MODERNIZACIÓN ACADÉMICA COMO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

PERSPECTIVA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

GENERACIÓN DE INGRESOS

PRODUCTIVIDAD

CAPITAL HUMANO

GOBIERNO PARTICIPATIVO

SERVICIO DE CALIDAD A ESTUDIANTES

CALIDAD E INNOVACIÓN ACADÉMICA

POSICIONAR LA IMAGEN

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE, INFRAESTRUCTURA E INNOVACIÓN

INFRAESTRUCTURA EFICIENTE

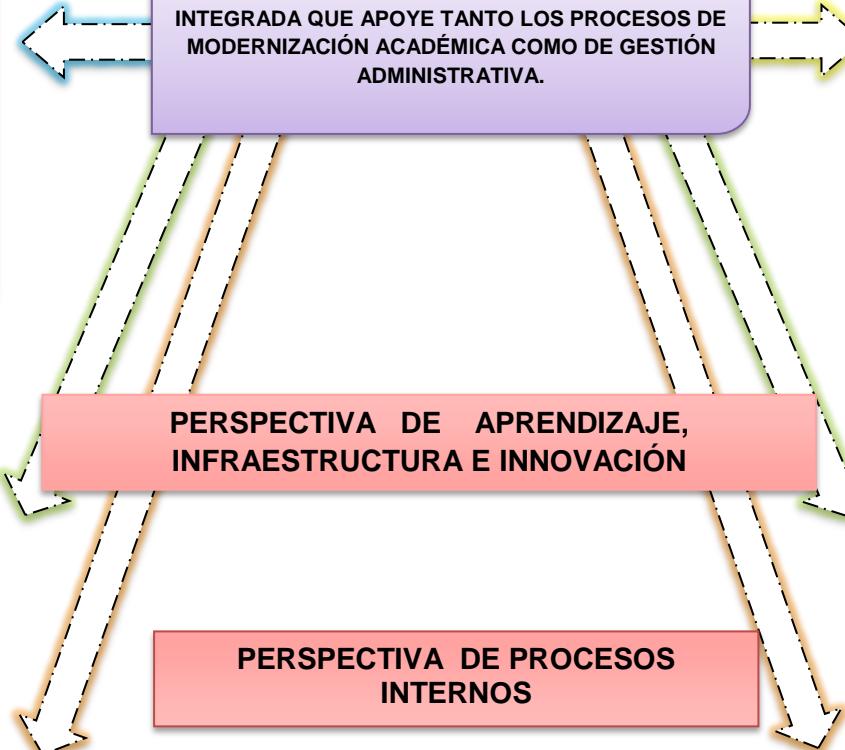
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

GESTIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE Y DE CALIDAD

OBTENCIÓN DE INGRESOS PROPIOS

DESARROLLO DE REDES INTERINSTITUCIONALES

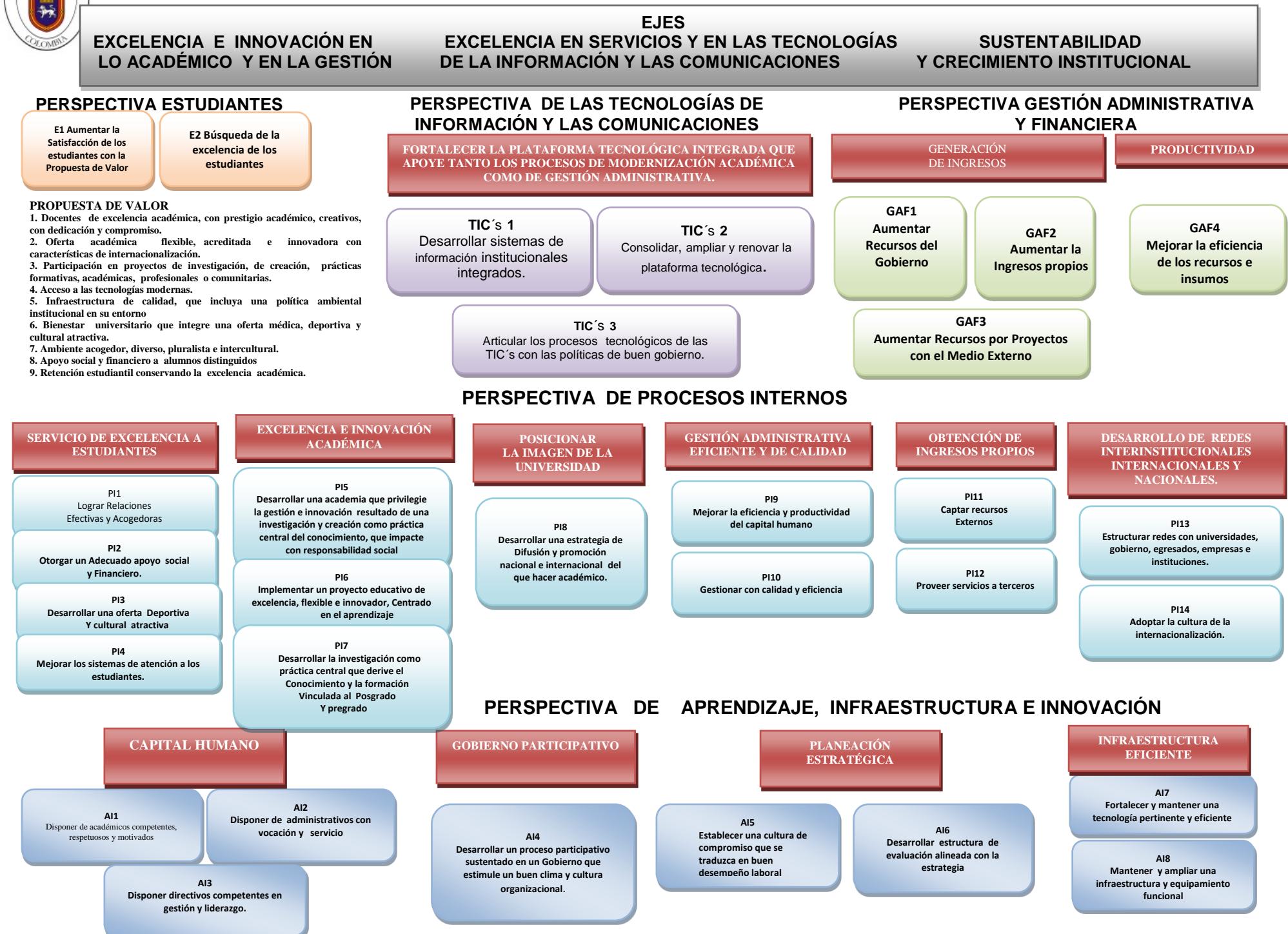
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS





5.6.1. MAPA ESTRATÉGICO

Ser una Universidad de excelencia, con una cultura de la internacionalización, liderazgo académico, investigativo y tecnológico con impacto en lo binacional, nacional e internacional, mediante una gestión transparente, eficiente y eficaz.





5.7. OBJETIVOS

En el mapa estratégico se presentan los objetivos que se enmarcan dentro de cinco perspectivas: perspectiva de estudiantes, perspectiva de aprendizaje, desarrollo, infraestructura e innovación, perspectiva de procesos internos, perspectiva de tecnologías de la información y comunicaciones y perspectiva de gestión administrativa y financiera.

A continuación se muestra cada una:

5.7.1 PERSPECTIVA ESTUDIANTES

La Perspectiva Estudiantes está orientada a lograr la satisfacción de los estudiantes mediante la propuesta de valor que se les ofrece y a lograr su excelencia académica.

- E1 Aumentar la satisfacción de los estudiantes con la propuesta de valor.
- E2 Búsqueda de la excelencia de los estudiantes.

E1
Aumentar la
Satisfacción de los
Estudiantes con la
propuesta de valor

E2
Búsqueda de la
excelencia de los
estudiantes

Para esta perspectiva, el objetivo depende de la siguiente propuesta de valor:

Propuesta de valor para la perspectiva estudiantes:

- Docentes de excelencia académica, con prestigio académico, creativos, con dedicación y compromiso.
- Oferta académica flexible, acreditada e innovadora con características de internacionalización.
- Participación en proyectos de investigación, de creación, prácticas formativas, académicas, profesionales o comunitarias.
- Acceso a las tecnologías modernas.
- Infraestructura de calidad, que incluya una política ambiental institucional en su entorno
- Bienestar universitario que integre una oferta médica, deportiva y cultural atractiva.
- Ambiente acogedor, diverso, pluralista e intercultural.
- Apoyo social y financiero a alumnos distinguidos
- Retención estudiantil conservando la excelencia académica.



5.7.2. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE, DESARROLLO, INFRAESTRUCTURA E INNOVACIÓN

Orientadaa mejorar el clima laboral y las competencias del personal académico y administrativo así como a mejorar los recursos de apoyo académico. Se trata del capital intelectual de la Universidad.

Los objetivos a alcanzar son:

Capital humano competente

- AI1 Disponer de académicos competentes, respetuosos y motivados
- AI2 Disponer de administrativos competentes con vocación y servicio
- AI3 Disponer de directivos competentes en gestión y liderazgo

Gobierno Participativo

- AI4 Desarrollar un proceso participativo sustentado en un Gobierno que estimule un buen clima y cultura organizacional.

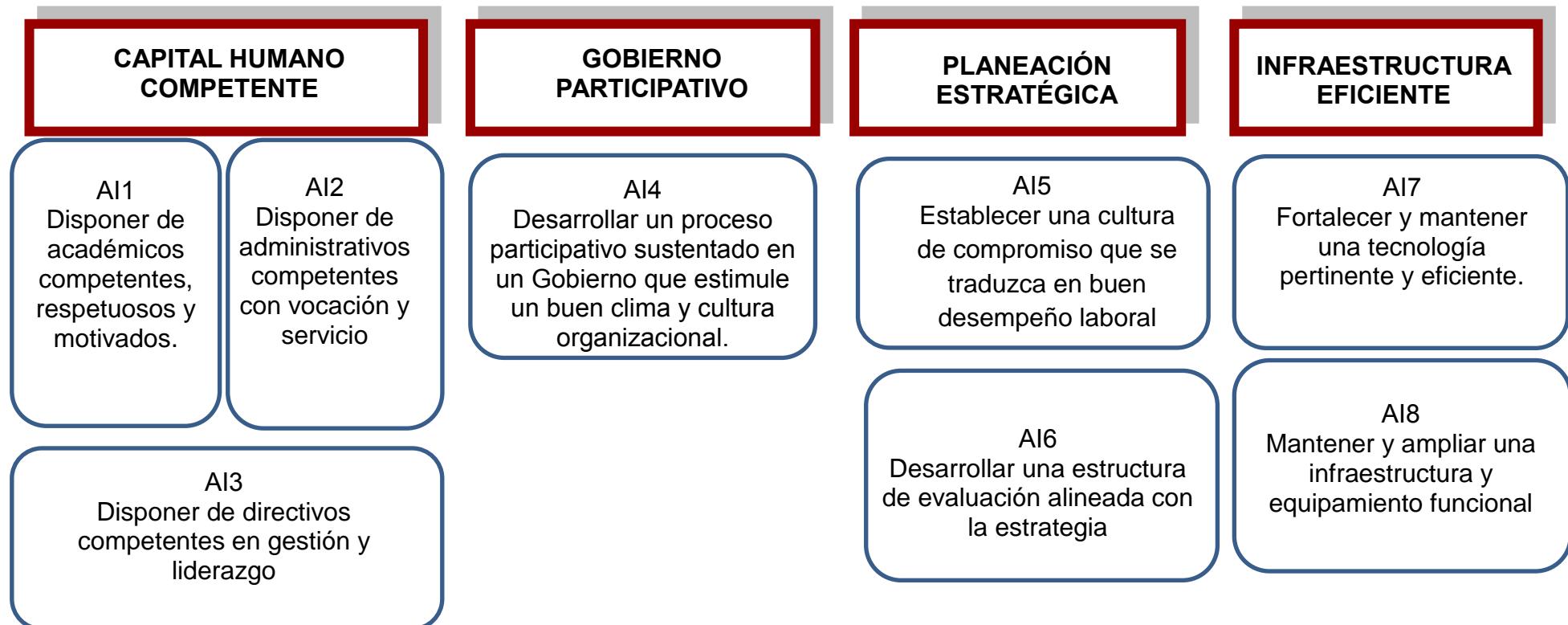
Planeación Estratégica

- AI5 Establecer una cultura de compromiso que se traduzca en buen desempeño laboral
- AI6 Desarrollar una estructura de evaluación alineada con la estrategia

Infraestructura Eficiente

- AI7 Fortalecer y mantener una tecnología pertinente y eficiente
- AI8 Mantener y Ampliar una infraestructura y equipamiento funcional

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE, DESARROLLO, INFRAESTRUCTURA E INNOVACIÓN: orientada a mejorar el clima laboral y las competencias del personal académico y administrativo así como a mejorar los recursos de apoyo académico. Se trata del capital intelectual de la Universidad.





5.7.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Alineada en la búsqueda del mejoramiento e innovación de los diferentes procesos internos que se requieren para el cumplimiento de los objetivos correspondientes. Los procesos deben dar el soporte a los propósitos misionales, de comunicación y de gestión.

Servicio de Excelencia a Estudiantes

- PI1 Lograr Relaciones Efectivas y Acogedoras
- PI2 Otorgar un adecuado apoyo social y financiero.
- PI3 Desarrollar una oferta deportiva y cultural atractiva
- PI4 Mejorar los sistemas de atención a los estudiantes.

Excelencia e Innovación Académica

- PI5 Desarrollar una academia que privilegie la gestión e innovación resultado de una investigación y creación como práctica central del conocimiento, que impacte con responsabilidad social
- PI6 Implementar un proyecto educativo de excelencia, flexible e innovador, Centrado en el aprendizaje
- PI7 Desarrollar la investigación como práctica central que derive el Conocimiento y la formación Vinculada al Posgrado Y pregrado

Posicionar la Imagen de la Universidad

- PI8 Desarrollar estrategias de difusión y promoción nacional e internacional del quehacer académico

Gestión administrativa eficiente y de calidad

- PI9 Mejorar la eficiencia y productividad del capital humano
- PI10 Gestionar con calidad y eficiencia

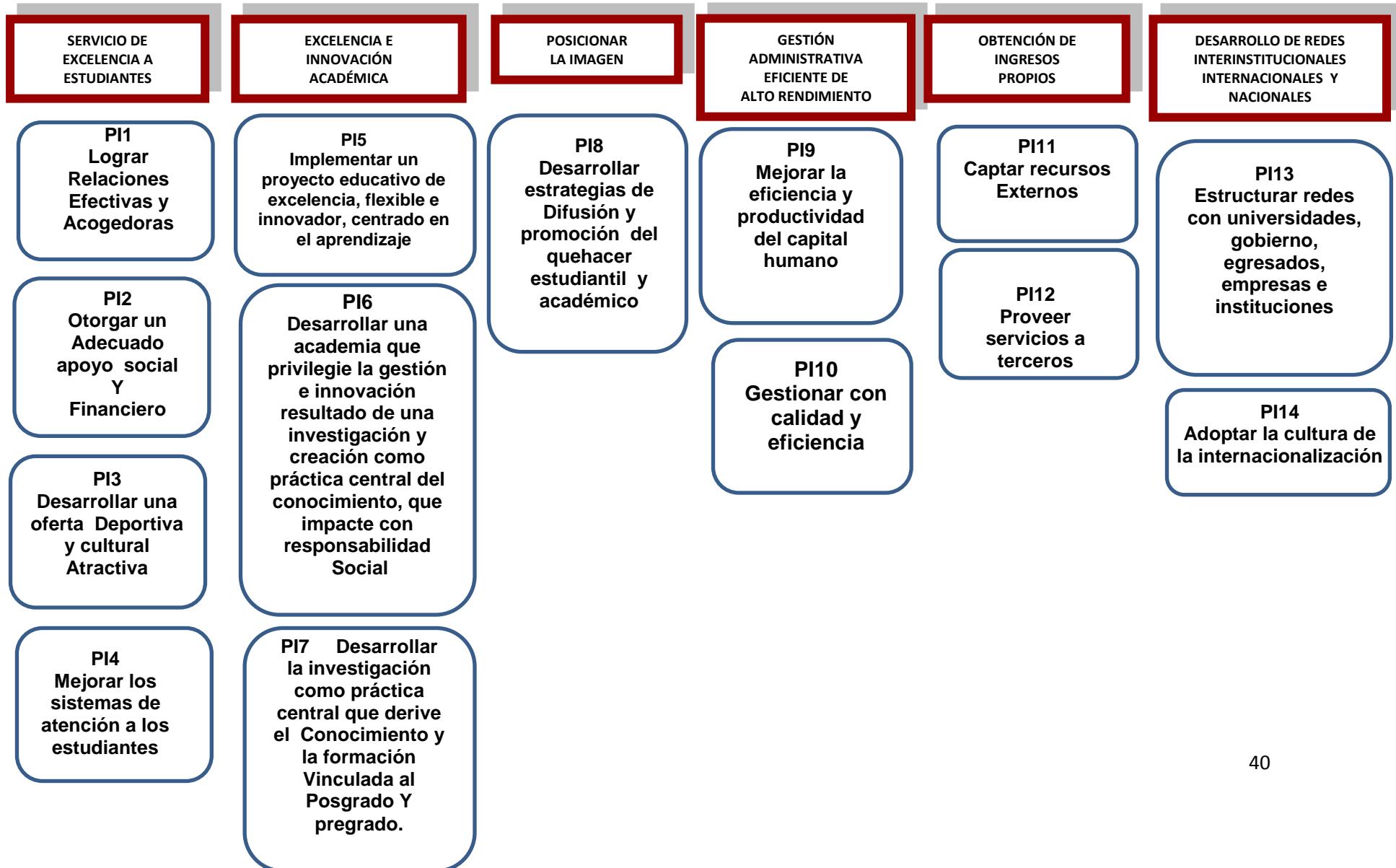
Obtención de Ingresos Propios

- PI11 Captar recursos externos
- PI12 Proveer servicios a terceros

Desarrollo de redes interinstitucionales internacionales y nacionales

- PI13 Estructurar redes con universidades, gobierno, egresados, empresas e instituciones
- PI14 Adoptar la cultura de la internacionalización.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:alineada en la búsqueda del mejoramiento e innovación de los Procesos internos que se requieren para el cumplimiento de los objetivos correspondientes.





5.7.4. PERSPECTIVA DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Se orienta a asegurar el uso intensivo de las tecnologías de información y las comunicaciones como estrategia vital de desarrollo institucional.

Fortalecer la plataforma tecnológica integrada que apoye tanto los procesos de modernización académica como de gestión administrativa

- TIC's 1 Desarrollar sistemas de información institucionales integrados
- TIC's 2 Consolidar, ampliar y renovar la plataforma tecnológica.
- TIC's 3 Articular los procesos tecnológicos de las TIC's con las políticas de buen gobierno

FORTALECER LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA INTEGRADA QUE APOYE TANTO LOS PROCESOS DE MODERNIZACIÓN ACADÉMICA COMO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

TIC's 1 Desarrollar sistemas de información institucionales integrados.

TIC's 2 Consolidar, ampliar y renovar la plataforma tecnológica.

TIC's 3
Articular los procesos tecnológicos de las TIC's con las políticas de buen gobierno

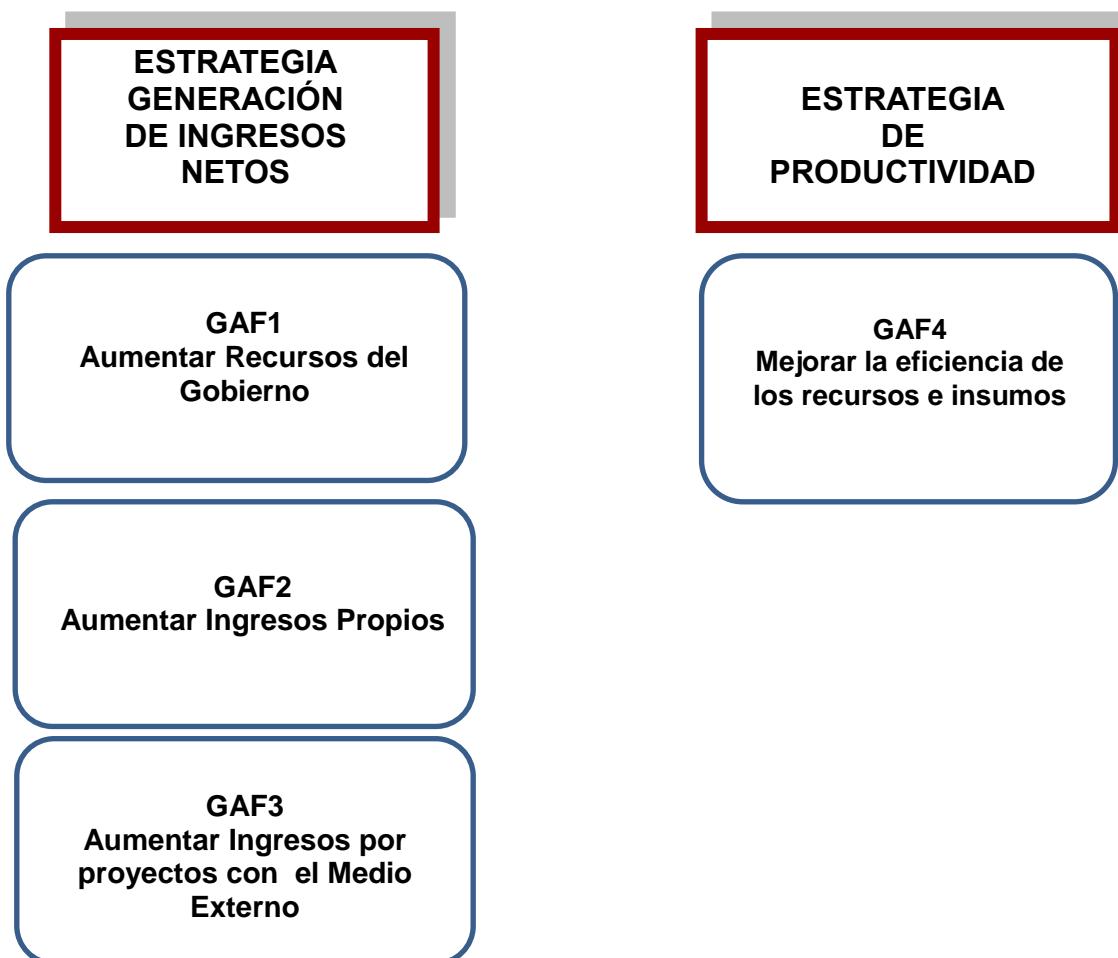
5.7.5. PERSPECTIVA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Generación de ingresos propios

- GAF1 Aumentar Recursos del Gobierno
- GAF2 Aumentar Ingresos Propios
- GAF3 Aumentar Ingresos por proyectos con el Medio Externo

Productividad

- GIF4 Mejorar la eficiencia de los recursos e insumos





5.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

El Cuadro de Mando Integral despliega las estrategias y acciones para cada una de las cinco perspectivas que se definieron en el mapa estratégico. Determina los Objetivos estratégicos, iniciativas, los proyectos, responsables, colaboradores, indicadores, nivel actual, metas, plazos definiendo así una serie de aspectos que aseguran la existencia de un sistema de evaluación y control a través del seguimiento de los propios indicadores. Diez líneas estratégicas especifican los proyectos respectivos necesarios para alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo.



5.9. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Para el logro de la Visión, los ejes estratégicos que son las columnas centrales del desarrollo de la Universidad orientan las acciones universitarias que se enmarcan en las siguientes líneas estratégicas.

I. Sistema de formación innovador de excelencia para el proyecto educativo institucional. (PI5, PI6)

Su finalidad es desarrollar un sistema de formación de excelencia y prestigio soportada en una amplia oferta educativa con el mejor conocimiento disponible, con un aprendizaje pertinente y logro de competencias, con instrumentos de gestión eficientes y reconocimiento en la sociedad. La amplia oferta educativa incluirá las características de internacionalización y brindará oportunidades de acceso a la población de la región fronteriza Colombo Venezolana en la búsqueda del logro y fortalecimiento de la identidad cultural binacional en la zona y región fronteriza.

II. Fortalecimiento de la gestión de investigación e innovación

Esta línea se orienta a fortalecer en la Universidad de Pamplona la creación de políticas, estrategias, estructuras y sistemas para la apropiación y mejora continua de una cultura investigativa y de innovación; que permita el uso eficaz de los recursos tecnológicos para crear valor, con el fin de satisfacer competitivamente las necesidades y demandas de la región incluyendo la frontera Colombo Venezolana de la cual hace parte, el país y con críticos de internacionalización. (PI6, PI7)

III. Sustentabilidad, Crecimiento e Infraestructura

Tiene como finalidad, proporcionar a la Universidad las mejores herramientas tecnológicas, físicas y de gestión, para garantizar y desarrollar, la infraestructura, el análisis y la gestión, como apoyo a los procesos académicos y administrativos, de acuerdo a su crecimiento y nivel de ingresos con el fin de asegurar su viabilidad futura. (AI6, AI7, AI8, AI9, PI9, PI11, PI12)

IV. Cultura de compromiso con la excelencia académica y la responsabilidad social

La Universidad de Pamplona ha avanzado en el desarrollo de una cultura de la calidad a través del afianzamiento de mecanismos ya existentes dentro del Sistema Integrado de Gestión, el desarrollo de procesos periódicos de calificación académica y un proceso de selección de estudiantes de pregrado y posgrado. Además de la estandarización de los diferentes procesos en la institución, de modo complementario a estos mecanismos de aseguramiento de la calidad, se realizan los procesos de Autoevaluación y de Acreditación de los programas académicos, de conformidad con las directrices del Gobierno Nacional, tanto para fines de mejoramiento interno, como para la acreditación externa y la rendición de cuentas.

La Universidad de Pamplona ha producido los documentos y ha diseñado y aplicado los formatos institucionales que constituyen el modelo de registro calificado y de acreditación de los programas



académicos, así como los instrumentos de aplicación de los procesos de autoevaluación que se usan para fines de mejoramiento interno tanto de sus programas como de las Facultades.

De otra parte, la Universidad de Pamplona proyecta no solo la acreditación de calidad de otros programas, sino también la consolidación de los procesos y el cumplimiento de requisitos para la obtención de la acreditación institucional. objetivos (E1, E2, E3, PI1, PI2, PI3, PI4, PI10, AI1, AI2, AI3, AI4)

V. Adopción de la internacionalización como directriz de cambio cultural.

Mejorar la presencia de la Universidad en los escenarios académicos internacionales y promover la apertura e interacción con el entorno global mediante un enfoque de internacionalización como interculturalidad, interacción diversa y convivencia, que favorezca los procesos misionales.(PI14)

VI. Desarrollo de redes y vinculación con el medio y diálogo con la sociedad a través de la extensión

La vinculación con el medio es inherente a la Misión de la Universidad de Pamplona y su espíritu no sólo es el de contribuir a la solución de problemas de interés regional – fronterizo y nacional, sino en mayor medida a un diálogo permanente con la sociedad, a través de la difusión de la producción científica, de creación, tecnológica, humanística, cultural y artística desarrollada en la comunidad universitaria. (PI13, PI14)

VII. Comunicación al interior de la Universidad y en su relación con el medio

La Universidad ha mejorado sus procesos de comunicación y difusión interna y externa, en términos de cobertura y calidad, consolidando un sistema de comunicaciones integral y transversal cuyo objetivo es dar cuenta de todo el quehacer de la institución en sus actividades de docencia, investigación y extensión. Esta línea tiene como objetivo establecer una comunicación dinámica que permita generar una cultura y clima organizacional favorables a la proyección interna y externa de la gestión académica e institucional.

VIII. Gobierno, Planificación y Administración

Esta línea se enfoca en fortalecer en la Universidad de Pamplona las estructuras de gobierno como de gobernabilidad institucional. El énfasis analítico en el estudio de las redes organizadas de poder será fundamental. La construcción de la autoridad política está estrechamente ligada a un sistema de reconocimientos y prestigios académicos como tributos del ejercicio político. El gobierno universitario es una función de las relaciones entre diversos cuerpos políticos, burocráticos y académicos, cuyos puntos de equilibrio se manifiestan en los procesos de elección de autoridades y funcionarios de la universidad, pero también en los procesos de toma de decisiones y de su implementación. (PI8)



IX. Unidades de fortalecimiento y desarrollo institucional.

En esta línea se pretende incluir los diferentes modelos integrados que las unidades académicas desarrollen con entes externos para apoyo y proyección de las funciones misionales.(PI6, PI13)

X. Calidad en servicios y en tecnologías de la información y las comunicaciones

Se refiere a los lineamientos y demás elementos utilizados para la proyección y fortalecimiento del programa de calidad en servicios y en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, de manera que en la Universidad de Pamplona se convierta en una herramienta que apalanque el desarrollo institucional y se ejecute en forma eficiente en el marco de los procesos misionales y de gestión.(TIC's1, TIC's2, TIC's3)

En la figura 3, se presenta la integración de las diez líneas estratégicas con los correspondientes objetivos que la soportan.

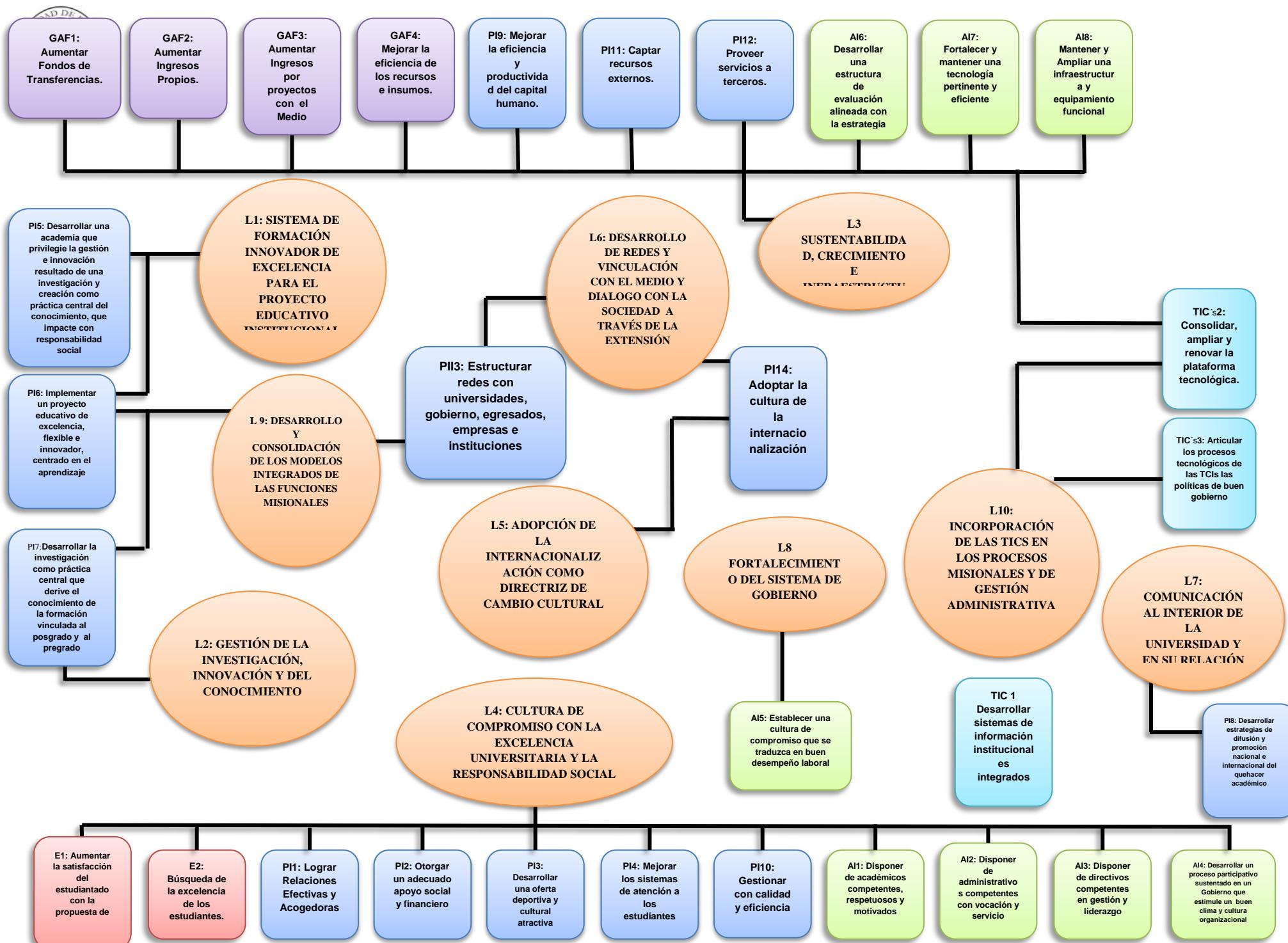


Figura 3. Integración de Líneas Estratégicas y objetivos



5.10 LÍNEA ESTRATÉGICA N° 1 SISTEMA DE FORMACIÓN INNOVADOR DE EXCELENCIA PARA EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

Su finalidad es desarrollar un sistema de formación de excelencia y prestigio soportada en una amplia oferta educativa con el mejor conocimiento disponible, con un aprendizaje pertinente y logro de competencias, con instrumentos de gestión eficientes y reconocimiento en la sociedad. La amplia oferta educativa incluirá las características de internacionalización y brindará oportunidades de acceso a la población de la región fronteriza Colombo Venezolana en la búsqueda del logro y fortalecimiento de la identidad cultural binacional en la zona y región fronteriza.

Se considera que la oferta educativa debe caracterizarse por:

- Ofrecer un servicio educativo de calidad al estudiantado mediante programas académicos con perfiles pertinentes, innovadores y flexibles que satisfagan las necesidades del desarrollo profesional y personal.
- Crear y desarrollar programas de formación tecnológica, profesional y de posgrado en la región fronteriza, de acuerdo con las demandas de la población estudiantil.
- Propender por un aprendizaje centrado en el estudiante, que articule las capacidades de: investigación, creación, emprendimiento y trabajo en equipo; como también por la sensibilización de indagar sobre sí mismo y su entorno; dar respuesta a la necesidad de conocer una segunda lengua, y formar en la apropiación de valores humanos con responsabilidad social.
- Fortalecer y mejorar la competencia docente en los ámbitos: científico e investigativo, académico, proyección social, competencias comunicativas y pedagógicas de modo que sea competitivo en la producción de ambientes de aprendizaje creativos que favorezcan las experiencias del estudiante.
- Ofertar capacitación permanente en lo disciplinar y pedagógico en escenarios de movilidad tanto regional, nacional e internacional con cobertura para docentes y estudiantes.
- Lograr vínculos efectivos con el entorno laboral, con distinción de competencias profesionales basadas en buena formación general.
- Garantizar titulaciones, diplomas y certificaciones con altos niveles de reconocimiento.
- Asegurar los recursos administrativos, económicos, académicos, físicos, humanos, técnicos y tecnológicos, así como lo procedimientos validados para que la docencia y su gestión sean de calidad.



Se compone de cuatro macro proyectos relevantes:

5.10.1. Actualización curricular y metodológica en el marco de un sistema de docencia innovadora.

Hace referencia a un proceso de desarrollo curricular que aborde tanto el qué, por qué, el cómo, el cuándo, y quiénes aprenden, una evaluación que integre acciones a nivel institucional con otras a nivel de los programas académicos que consulten necesidades de aulas, laboratorios o talleres.

Para garantizar el logro de este macroproyecto, se requiere de las siguientes acciones:

- **Proyecto Educativo Institucional.** Actualizar el Proyecto Educativo Institucional que oriente la evaluación, articulación y autorregulación de las funciones sustantivas en materia de docencia, investigación, interacción o proyección social, y que incluya la identidad binacional fronteriza, la internacionalización y los procesos de apoyo.
- **Modelo Curricular Institucional.** Actualizar el Modelo Curricular Institucional que oriente sobre los componentes de formación, flexibilidad y pertinencia de los programas académicos así como la pedagogía que guía los procesos misionales. Lo anterior, le permitirá al estudiante estructurar su plan de estudios de conformidad con el perfil profesional y competencias de acuerdo a sus preferencias o necesidades.
- **Desarrollo de un modelo curricular y metodológico institucional para el sistema de docencia innovador de excelencia.** Tiene como objetivo el desarrollo de un sistema de docencia sustentado en un Modelo Curricular Institucional basado en competencias, capaz de participar en los procesos de reconstrucción de la identidad institucional, de la identidad binacional fronteriza, que incluya criterios de internacionalización y que responda operativamente con calidad al Proyecto Educativo Institucional.
- **Formación y actualización de docentes.** Ofrecer diversos programas de actualización, capacitación, y educación formal y continuada que incluya el bilingüismo, como alternativa permanente en la búsqueda del perfeccionamiento docente.
- **Rediseño e implementación piloto de programas académicos de pregrado mediante el enfoque educativo basado en competencias que incluya la internacionalización.** Contar con una oferta educativa de excelencia de programas innovadores, pertinentes y flexibles, que fortalezca la atención en la excelencia del servicio, la excelencia académica de los estudiantes y/o incrementen la satisfacción en la propuesta de valor de la docencia en varios programas de posgrado, universitarios y tecnológicos, algunos de los cuales, incluirán características de la región fronteriza de acuerdo con las demandas de la población estudiantil.
- **Rediseño de los cursos, guías de laboratorio y talleres con un enfoque educativo basado en competencias y características de internacionalización.** La meta es generar las condiciones que permitan aplicar principios y nuevas experiencias educacionales efectivas, enfoques, modelos, métodos y técnicas que permitan la actualización continua de las prácticas pedagógicas de acuerdo con los nuevos conocimientos y las necesidades de los educandos.
- **Desarrollo de un proceso de orientación estudiantil.** Su función es generar las condiciones adecuadas para atender en forma eficiente, la heterogeneidad estudiantil, integrando las



alternativas y opciones posibilitadas por la flexibilidad curricular institucional en un contexto de una oferta educativa para una educación permanente y la cultura de la internacionalización.

- **Evaluación de competencias.** Se busca abordar y aplicar las nuevas categorías conceptuales y los enfoques metodológicos de medición y evaluación centrados en la excelencia.
- **Incorporación de las TIC's en los procesos de enseñanza aprendizaje acordes con la internacionalización.**

Indicadores.

- Acuerdo actualización del Proyecto Educativo Institucional.
- Contar con un diseño del Sistema de Docencia de excelencia e innovador que articule los fines con los medios, la evaluación y sus condiciones de operación.
- Acuerdo del Consejo Superior Universitario sobre la existencia de un Modelo Curricular Institucional sustentable para materializar una oferta educativa de la Universidad flexible y centrado en el aprendizaje.
- Número de docentes formados para implementar una docencia centrada en el desarrollo de las competencias de los estudiantes.
- Número de programas académicos rediseñados con un enfoque educativo basado en competencias
- Número de cursos rediseñados con un enfoque educativo basado en competencias.
- Número de estudiantes que siguen el proceso de formación para su desarrollo.
- Número de programas con créditos entre las facultades.
- Número de programas académicos creados en el contexto de la cultura binacional con un enfoque educativo basado en competencias.
- Número de estudiantes venezolanos que cursan programas académicos.
- Número de cursos implementados con innovaciones con las TIC's
- Número de estudiantes extranjeros.

5.10.2. Formación de competencias transversales distintivas (Sello o identidad de la UNIVERSIDAD DE PAMPLONA).

Concierne al desarrollo de competencias vinculadas con el conocer, saber hacer, saber convivir y saber ser de todo estudiante de la Universidad. Se fomenta en el estudiante la capacidad de emprendimiento, el aprendizaje autónomo, la capacidad de investigación e innovación y la creación, la capacidad del trabajo en equipo, el aprendizaje de la lengua materna y de una segunda lengua así como el desarrollo de valores fundamentales que requiere la sociedad.

Se requiere de las siguientes acciones:

- **Redefinir la formación de competencias transversales:** De conformidad con el Modelo Curricular, se debe llevar a cabo la redefinición de las competencias transversales como distintivo o identidad de la Universidad.
- **Una oferta educativa que considere la heterogeneidad de los estudiantes:** la oferta educativa considerará el ofrecimiento de cursos remediales en los primeros semestres; cursos electivos deportivos, culturales, de desarrollo de habilidades interpersonales y sociales.



- **Elaboración y validación de actividades y recursos para el logro de competencias transversales.** Concerne a la elaboración y validación de los aspectos teóricos que sustenten los recursos facilitadores de las competencias, las actividades y los dispositivos así como los procedimientos para su evaluación.
- **Idioma Inglés para los estudiantes.** Incluir cursos obligatorios de idiomas en el programa curricular que permitan obtener buenos resultados en exámenes con reconocimiento internacional. Establecer un determinado nivel del idioma inglés (por ejemplo un nivel de tres en un máximo de cinco) como requisito de titulación. Examen tipo Michigan o TOEFL en el Departamento de Lenguas de la Universidad. El estudiante podrá igualmente seleccionar y cursar una tercera lengua.
- **Implementar programas de intercambio estudiantil (nacional e internacional)** Corresponde al ofrecimiento de programas de intercambio para estudiantes. Búsqueda de fuentes de financiamiento y apoyo para ofrecer concursos para estudiantes.
- **Fortalecer las Prácticas formativas, académicas, profesionales o comunitarias.** Ofrecer de manera formal Prácticas Empresariales y pasantías para los estudiantes.
- **Normas de convivencia, autocuidado y auto regulación.** Corresponde a crear las condiciones adecuadas que permitan el desarrollo de un proyecto de vida personal y profesional integrado socialmente.

Indicadores:

- Acuerdo sobre redefinición del Modelo Curricular.
- Acuerdo sobre redefinición del componente transversal
- Número de nuevos cursos ofrecidos a los estudiantes.
- Número de estudiantes participando en los cursos electivos y en los nuevos cursos obligatorios.
- Índice de satisfacción.
- Número de estudiantes que han aprobado exámenes con reconocimiento internacional.
- Porcentaje de estudiantes que han aprobado exámenes internacionales.
- Número estudiantes de pregrado y posgrado con suficiencia de Inglés.
- Número de estudiantes en intercambio.
- Grado de percepción de los estudiantes en intercambio.
- Número de alumnos en prácticas.
- Grado de percepción de las entidades donde los estudiantes cursan prácticas.
- Número de proyectos realizados por los estudiantes de impacto social.
- Grado de avance y mejora de las normas de convivencia

5.10.3. Generación y gestión de conocimientos formativos, disciplinarios y multidisciplinarios.

Se requiere de las siguientes acciones:

- **Transferencia de los nuevos conocimientos formativos.** Concerne al desarrollo y validación de instrumentos, procedimientos y recursos que permitan vincular e incorporar los nuevos conocimientos tanto disciplinarios como multidisciplinarios de las actividades de investigación y desarrollo en los procesos formativos de pregrado y posgrado como también



en las ofertas de educación permanente. Un objetivo específico de este proyecto es la generación de redes (intra e inter facultades) para la docencia de pregrado y posgrado.

- **Fortalecimiento del papel de la Dirección de Posgrado de la Universidad de Pamplona.** Se refiere a consolidar el posicionamiento de los actuales programas en el medio nacional e internacional y a mejorar las condiciones que permitan aumentar con calidad la oferta educativa.
- **Instalación de capacidades técnicas para la profesionalización de la docencia en las diferentes unidades de la Universidad vinculadas a la docencia.** Pretende generar condiciones técnicas y administrativas que permita mejorar la toma de decisiones y la profesionalización de las actividades docentes tanto a nivel central en la Vicerrectoría Académica como en las otras unidades académicas de las facultades, departamentos encargados de la labor docente.
- **Investigación de la docencia universitaria.** Corresponde al desarrollo y fortalecimiento de investigaciones cualitativas y/o cuantitativas para la profesionalización de la docencia universitaria. En particular, deben contribuir con la validación de relaciones entre variables para generar una docencia de calidad eficiente, a mejorar la labor y rol de los docentes y de los recursos para la facilitación y evaluación de los aprendizajes y de sus competencias.

Indicadores

- Número de redes (intra e inter facultades) para transferir los nuevos conocimientos de las actividades de investigación y desarrollo en los procesos formativos docentes de pregrado y postgrado.
- Número de estudiantes de pregrado participando en actividades formales de Investigación.
- Número de trabajos de investigación presentados en el Congreso Anual Interno de estudiantes de pregrado.
- Número de estudiantes como ayudantes o monitores de investigación.
- Número de trabajos de grado de pregrado presentados en concursos nacionales e Internacionales.
- Impacto de los trabajos de grado presentados a nivel nacional.
- Impacto de los trabajos de grado presentados a nivel internacional.
- Número incremental de programas de Posgrado.
- Número de programas de posgrado con acreditación nacional e internacional.
- Evaluación e impacto de los trabajos de investigación.
- Número de iniciativas implementadas para el intercambio y difusión de los resultados, con propuestas para el mejoramiento de la docencia.
- Número de trabajos de investigación cuantitativa y/o cualitativa para la profesionalización de la docencia universitaria, presentados en congresos seminarios de docencia universitaria.

5.10.4. Articulación de la Educación Media con la Educación Superior

El macroproyecto pretende en el contexto de la relación con el entorno, trazar los lineamientos y proyectos para la articulación de la educación media que se ofrece en la ciudad de Pamplona con la Educación Superior que ofrece la Universidad. Es necesario precisar, que la Universidad viene trabajando ya en procesos de articulación de la Educación Media con la Educación Superior, en la ciudad de Cúcuta.



Se requieren las siguientes acciones:

- **Articular la Universidad de Pamplona y el Sistema Educativo Formal de la ciudad que se desarrolla en los colegios.**
- **Definir el número de programas y colegios con los cuales se pueda articular el sistema de educación media con la educación superior.**
- **Diseñar e implementar programas académicos por ciclos.**

Indicadores

- Número de programas académicos diseñados.
- Número de estudiantes que participan en el proyecto de articulación
- Número de profesores que apoyan la articulación de los programas.
- Impacto de los programas por ciclo en la ciudad



5.11. LÍNEA ESTRATÉGICA N° 2 FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

Esta línea se enfoca en fortalecer en la Universidad de Pamplona la creación de políticas, estrategias, estructuras y sistemas para la apropiación y mejora continua de una cultura investigativa y de innovación; que permitan el uso eficaz de los recursos tecnológicos para crear valor, con el fin de abordar y satisfacer competitivamente las necesidades y demandas de la región, en la que se incluye la frontera Colombo-Venezolana de la cual se hace parte, así como del país. Todo ello, con criterios de internacionalización.

Se buscará estimular y motivar a los investigadores a través de convocatorias que permitan, desde los grupos de investigación, brindar soporte a los programas de maestría y doctorado, como la máxima expresión de la capacidad académica y científico-tecnológica de la Universidad.

El desarrollo de la investigación y la innovación, implicará plantear estrategias por parte de la Vicerrectoría de Investigaciones, y en su amplitud esta línea debe caracterizarse por:

- Fomentar una cultura de la investigación y la innovación, en términos de excelencia.
- Generar condiciones organizacionales para la creación continua del conocimiento que permita la investigación y la innovación como estrategia fundamental para la identificación de futuros potenciales y la definición de ventajas competitivas de la Universidad, la región fronteriza colombo - venezolana y el país.
- Promover, preservar y fortalecer el capital intelectual de la Universidad.
- La utilización óptima del conocimiento individual y colectivo de la Universidad (capital intelectual) y su entorno en los procesos orientados a solucionar problemas de la sociedad a través de la investigación y la innovación.
- la identidad binacional fronteriza Colombo-Venezolana
- La adopción de la cultura de la internacionalización.
- Desarrollar proyectos dirigidos a fortalecer el crecimiento, modernización y diversificación de las bases tecnológicas y productivas de la región

Tres macroproyecto relevantes conforman la línea:

5.11.1. Gestión de la investigación y la innovación

Será necesario la creación de un sistema administrativo, regulador y de promoción de la investigación y la innovación de excelencia, enfocado a la producción intelectual y a la innovación. Este sistema será la base para la creación de ventajas competitivas que contribuyen al crecimiento de la institución y su entorno, la identidad binacional y la cultura de la internacionalización.

Se requieren de la siguiente acción:

- **Desarrollar políticas y una estructura administrativa para la gestión de la actividad investigativa y de innovación, acorde con los propósitos y funciones institucionales.**



Indicadores:

- Acuerdo del Consejo Superior Universitario sobre la existencia de las políticas y criterios institucionales de investigación.
- Actualización de la Unidad Administrativa (Vicerrectoría) de Investigaciones.
- Apropiación e impacto en la comunidad académico-investigativa de las políticas y procesos de investigación e innovación.
- Evaluar anualmente a los profesores investigadores.
- Evaluar anualmente las actividades de investigación.
- Grado de eficacia y eficiencia de los procesos de gestión de la investigación y la innovación en la presentación de proyecto.
- Grado de avance de los procesos de gestión de investigación y la innovación en la presentación de proyectos que consulten la identidad Colombo-Venezolana.
- Grado de avance de los procesos de gestión de investigación y la innovación en el contexto de la cultura de internacionalización

Se requieren de la siguiente acción:

- **Fomento a la capacidad de la investigación, la creación y la innovación**

Indicadores:

- Número de convocatorias internas de investigación.
- Grado de mejoramiento de los grupos de investigación
- Grado de mejoramiento de los semilleros de investigación
- Número de grupos de investigación
- Número de semilleros de investigación
- Número de eventos científicos realizados
- Número de proyectos presentados y adjudicados por investigadores al año
- Porcentaje de mejora de los indicadores institucionales tales como proyectos, publicaciones, Programas de Posgrado (Creados y Acreditados).
- Calidad e impacto, producción científica y de innovación de la Universidad.
- Número de publicaciones de carácter nacional e internacional con categorías A1,A2,B y C
- Número de publicaciones de divulgación producto del ejercicio de la investigación.
- Posicionamiento de la Universidad en el ámbito nacional e internacional en materia de investigación e innovación.
- Porcentaje de mejoramiento en la presentación y ejecución de proyectos de investigación, la creación y de innovación dirigidos a fortalecer la identidad Colombo-Venezolana
- Porcentaje de mejoramiento en la presentación y ejecución de proyectos de investigación, la creación y de innovación dirigidos a fortalecer la internacionalización.

Se requieren de la siguiente acción:

- **Formación y vinculación del personal docente con capacidades investigativas y de innovación.**

Indicadores:

- Número de docentes formados en maestría, doctorado y posdoctorado.
- Número de jóvenes investigadores apoyados



5.11.2. Gestión del conocimiento

Definición de planes, políticas y estrategias enfocadas a adquirir, usar y crear tecnología, arte, cultura, innovación e incorporación en redes de conocimiento.

Se requieren de la siguiente acción:

- **Definición de áreas estratégicas de acción en la actividad investigativa y de innovación**
Se propone unir esfuerzos institucionales para lograr impacto regional, fronterizo binacional, nacional y reconocimiento internacional. Para definir las áreas prioritarias o estratégicas, se tendrán en cuenta aquellas regiones importantes detectadas por la Universidad o Planes de Desarrollo Departamental y Nacional, Planes de Desarrollo en Ciencia y Tecnología o similar. Motivación especial para la realización de investigaciones ligadas a problemas, vinculados preferiblemente a actividades de la región y del país, que tengan impacto fronterizo binacional, nacional y con posibilidad internacional.

Indicadores:

- Número de áreas prioritarias regionales
- Número de áreas prioritarias nacionales
- Número de áreas estratégicas binacionales Colombo-Venezolana.
- Número de proyectos y productos en áreas regionales
- Número de proyectos en áreas nacionales
- Número de proyectos en que participan investigadores internacionales
- Número de planes de formación de jóvenes investigadores
- Número de redes del conocimiento en las que se participa.
- Estrategias de formación investigativa en pregrado
- Número de nuevos programas de posgrado(especializaciones médicas, maestrías y doctorados)
- Número de proyectos que soportan los programas acreditados
- Número de proyectos de investigación que soportan los programas acreditados internacionalmente o con doble titulación

Se requieren de la siguiente acción:

- **El desarrollo de una cultura organizacional con mentalidad innovadora, enfocada hacia el aprendizaje continuo, que sustente la competitividad.**

Indicadores:

- Grado de motivación para la presentación de propuestas de investigación que incluyan la participación de estudiantes de pregrado y posgrado.
- Número de capacitación /año en procesos de investigación e innovación.
- Número de planes de mejoramiento continuo de metas y procesos de la investigación e innovación.
- Grado de fortalecimiento del proceso editorial de las revistas institucionales y la producción de libros.
- Número de convocatorias que estimulen la investigación inter y multidisciplinaria.



- Número de proyectos de investigación de carácter interdisciplinario y multidisciplinario.
- Número de proyectos de investigación con impacto fronterizo binacional.
- Número de proyectos de investigación en que participan estudiantes internacionales.

Se requieren de la siguiente acción:

- **Actividades tecnológicas incorporadas en la cadena de valor y ejecutadas en forma sistemática mediante procesos de gestión tecnológica.**

Indicadores:

- Número de aplicativos en línea para la gestión de proyectos de investigación e innovación.
- Número de actividades tecnológicas que permiten el fortalecimiento de la investigación e innovación (ej. sello editorial, ferias etc.).
- Grado de utilización de los medios de comunicación para difundir la actividad investigativa.
- Grado de avance del Parque Tecnológico en la región fronteriza binacional.
- Grado de intercambio de actividades internacionales incorporadas en la cadena de valor y ejecutadas que apoyan el avance del Parque Tecnológico.

5.11.3. Gestión de recursos para la investigación y la innovación.

Se requiere gestionar el desarrollo, optimización y uso efectivo de competencias tecnológicas, de gestión, recursos disponibles o consecución de los mismos para el cumplimiento de la misión, objetivos, estrategias y operaciones de investigación e innovación en la Universidad.

Será necesario incentivar y gestionar recursos externos que permitan la presentación de proyectos en cualquier área, explicitando la estrategia de postulación a grandes fondos, tales como la Unión Europea, la Alianza Colombo - Venezolana y otros, ya sea como área prioritaria o estratégica de la Universidad, o en estructura de colaboración, privilegiándose el liderazgo de la Universidad de Pamplona en dichas propuestas.

Se requieren de la siguiente acción:

- **Optimizar el uso efectivo de competencias tecnológicas, de gestión y recursos internos y externos.** Se buscará la incorporación del Sistema de Gestión Financiera, de Evaluación y de Formulación de Proyectos y su seguimiento. En una primera etapa, se contempla la puesta en marcha de la gestión financiera en línea de proyectos de investigación. A través de este sistema, se homologará el manejo financiero de proyectos de investigación en el que se entregará a cada investigador los recursos asignados que deben ser rendidos periódicamente con los respaldos correspondientes. Un grado de descentralización de los procesos es pertinente. Esta modalidad agilizará los mecanismos de pagos y gastos enmarcados en cada proyecto.

Indicadores:

- Grado de mejoramiento en las postulaciones de investigadores a concursos externos.
- Grado de mejoramiento de profesores de la Universidad participando en las postulaciones con profesores investigadores internacionales.



- Grado de mejoramiento de proyectos financiados con recursos de la alianza Colombo-Venezolana.
- Grado de mejoramiento de proyectos financiados con recursos externos.
- Grado de mejoramiento de proyectos financiados con recursos internacionales.
- Porcentaje de aumento del Fondo Central de Investigación destinado a apoyar el trabajo de investigación, innovación y creación de académicos con experiencia y jóvenes de la Universidad, a través de los programas institucionales para el Fondo de Innovación y de Emprendimiento.

Se requieren de la siguiente acción:

- **Establecer políticas claras de incentivo y promoción de la creatividad y la capacidad innovadora.** Busca conocer y mejorar este incentivo que es entregado a académicos evaluados por sus antecedentes de productividad académica en investigación, desarrollo e innovación de conformidad con el Decreto 1279.

Indicadores

- Mejoramiento del Sistema de Asignación de Puntaje y Estímulo a la Excelencia en Investigación.
- Número de reconocimientos anuales como incentivo de las actividades de investigación e innovación.
- Número de patentes registradas.
- Número de registros lógicos de software.

Se requieren de la siguiente acción:

- **Programas para el desarrollo humano y para la actualización tecnológica.**

Indicadores:

- Planes de actualización tecnológica.
- Vigilancia tecnológica.
- Capacitación y actualización docente.



5.12. LÍNEA ESTRATÉGICA N° 3 SUSTENTABILIDAD, CRECIMIENTO E INFRAESTRUCTURA

Tiene como finalidad, proporcionar a la Universidad las mejores herramientas tecnológicas, físicas y de gestión, para garantizar y desarrollar, las comunicaciones, la infraestructura, el análisis y la gestión, como apoyo a los procesos académicos y administrativos, de acuerdo a su crecimiento y nivel de ingresos con el fin de asegurar su viabilidad futura.

Este programa está estructurado por dos macroproyectos:

5.12.1. Administración, gestión y diversificación de fuentes de recursos.

Busca robustecer las capacidades institucionales para implementar y desarrollar el macroproyecto orientado a mantener y mejorar gradualmente la captación de recursos de diversas fuentes; mejorando su productividad a través del desarrollo de las siguientes acciones:

- **Revisión y evaluación de las extensiones y CREAD's actuales de la Universidad.** Se evaluará la factibilidad técnica, estratégica y económica de las diferentes extensiones y CREAD's que permitan garantizar un funcionamiento óptimo y mejorar el apoyo a los procesos docentes e investigativos así como su optimización y la prestación de servicio con calidad.
- **Generación de alianzas estratégicas con otras universidades y/o instituciones** para complementar ámbitos formativos, disciplinarios, físicos, tecnológicos y financieros mejorando la eficiencia de los recursos con el fin de apoyar proyectos que permitan aportar al desarrollo local, regional y nacional, mejorando la vinculación de la Institución con el sector productivo, industrial y social.
- **Captación de donaciones de empresas.** Se fortalecerán los lazos con los sectores productivo, académico, gubernamental y social para incrementar la generación de donaciones hacia la Universidad.
- **Aumentar ingresos por asistencia técnica y servicios a terceros.** En coherencia con sus procesos misionales, se buscará ofrecer e incrementar servicios que generen recursos propios o cualquier otro ingreso por contrapartidas en equipos, materiales, muebles, inmuebles o insumos para la Universidad.
- **Fondos por concursos.** La Universidad en relación con las políticas establecidas por el Ministerio de Educación fortalecerá sus capacidades internas para generar proyectos de carácter institucional que permita la obtención permanente y creciente de fondos mediante concursos para el mejoramiento de su gestión académica y administrativa. Para ello implementará programas de capacitación para generar entre sus académicos y profesionales las competencias requeridas para la formulación de proyectos exitosos.
- **Desarrollo de perfiles de proyectos.** La Universidad generará y mantendrá un Banco de Proyectos con las diversas iniciativas que se generen desde las funciones misionales y de apoyo para el mejoramiento de la gestión académica y administrativa. Con ello se implementarán las instancias estructurales que apoyarán el desarrollo y administración de los proyectos adjudicados y los correspondientes controles de gestión requeridos, desarrollando un sistema de evaluación y seguimiento de los proyectos que se adjudiquen a la Universidad a efecto de que las diferentes instancias universitarias puedan contar con información precisa y oportuna para la toma de decisiones en cuanto a la asignación presupuestal, continuidad del proyecto o término del mismo.
- **Disminución del déficit fiscal.** Saneamiento total de la deuda con terceros.



- **Disminución de la deuda pública.** Cumplir con el plan de pagos suscrito con las entidades financieras, con las condiciones suscritas con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Disminuir a niveles óptimos de endeudamiento.
- **Aumento de la base presupuestal.** Gestiones permanentes para el incremento de las transferencias por parte de la Nación y el Departamento que permitan el funcionamiento óptimo de la institución.
- **Calificación de riesgos.** Aumentar la calificación de riesgos de la institución que permita mejorar la capacidad de endeudamiento para la realización de proyectos institucionales o financiar el capital operativo de la institución.
- **Gestión de la innovación.** La Universidad desarrollará una cultura de la innovación con incentivos y estímulos en las áreas misionales y de apoyo que permitan el desarrollo de nuevos productos, procesos o tecnologías que se incorporen a las actividades diarias de la institución.

Los indicadores:

- Número de sedes, extensiones y CREAD´s evaluados
- Número de alianzas estratégicas formalizadas.
- Aumento de ingresos por matrículas
- Aumento de ingresos por donaciones (financieros, bienes muebles e inmuebles, etc.)
- Aumento de ingresos por asistencia técnica y servicios a terceros.
- Porcentaje de aumento de ingresos por Fondos Concursables.
- Número de perfiles de proyectos desarrollados.
- Porcentaje de disminución del déficit fiscal. Saneamiento total de la deuda con terceros.
- Porcentaje de disminución a niveles óptimos de endeudamiento.
- Aumento de ingresos por Fondos Concursables.
- Grado de avance del proyecto de gestión de la innovación
- Grado de avance de cada proyecto complementario
- Porcentaje de disminución de la deuda pública.
- Grado de cumplimiento con el plan de pagos suscrito.
- Porcentaje aumento de la base presupuestal.
- Mejora en la calificación de riesgos.
- Grado de desarrollo de la cultura de la innovación

5.12.2. Fortalecimiento de la infraestructura física para el desarrollo integral de las actividades académicas y de bienestar.

La Universidad consolidará un Plan de Desarrollo Físico para la organización, modernización y redimensionamiento de sus diferentes infraestructuras lo cual permitirá un desarrollo ordenado y planificado que dé respuesta oportuna al crecimiento y necesidades prioritarias de la Institución.

Este programa está estructurado por tres macro-proyectos:

- **Plan Maestro de Regularización y Manejo.** La Universidad planificará el crecimiento, operación y conservación de su planta física, en búsqueda de mejorar la calidad de la prestación de servicios académicos, investigativos, de bienestar de la comunidad académica y de extensión. La institución proyectará pautas y criterios para la ejecución y gestión del recurso físico de acuerdo a su crecimiento real, y acorde con su capacidad de recursos, controlando la operatividad del Plan mediante instrumentos, estándares e indicadores que permitan garantizar su cumplimiento, asegurar la calidad de las intervenciones y monitorear



su operación con el fin de determinar impactos que permitan el mejoramiento del Plan para futuras intervenciones.

Los indicadores:

- Metros cuadrados construidos de áreas académicas y administrativas.
- Metros cuadrados de áreas académicas y administrativas de áreas coloniales en mantenimiento.
- Metros cuadrados construidos de áreas no curriculares (áreas libres, zonas verdes, espacio deportivo).
- Grado de avance del Plan de Movilidad Institucional.
- Porcentaje de edificios adecuados para personal discapacitado.
- Metros cuadrados construidos con normas de sismo resistencia.
- Ancho de banda (Mbps).
- Número de puntos de conexión óptima.
- Grado de avance del Plan de Mantenimiento Preventivo.
- Grado de avance del Plan de Mantenimiento Correctivo.
- Grado de avance del Plan de Manejo Ambiental y Paisajístico.
- Grado de avance del Plan de Manejo de Expansión Física.
- Grado de avance del Plan de Manejo de Redes y Servicios Públicos.

Se requiere la siguiente acción:

- **Organización y puesta en operación del área de planeación física de la Universidad.** La Universidad contará con un área de planeación física que permita liderar los procesos de planeación, gestión y mantenimiento de la infraestructura física.

Los indicadores:

- Grado de avance con la implementación del área de Planeación Física de la Universidad.
- Grado de avance de Sistema de Información de Planta Física.

Se requiere la siguiente acción:

- **Fortalecimiento de los servicios de Bibliotecas.** La Universidad dentro de su planificación y ejecución destinará los recursos necesarios para el crecimiento, mantenimiento (correctivo-preventivo), adecuaciones y dotaciones para mejorar el almacenamiento, manipulación, recuperación y divulgación de información.

Indicadores:

- Metros cuadrados construidos de áreas destinadas a Biblioteca.
- Metros cuadrados adecuados de áreas destinadas a Biblioteca.
- Superficie destinada a salas de lectura
- Disponibilidad de asientos
- Disponibilidad de computadoras.



5.13. LÍNEA ESTRATÉGICA N° 4 CULTURA DE COMPROMISO CON LA EXCELENCIA ACADÉMICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

La Universidad de Pamplona ha avanzado en el desarrollo de una cultura de la calidad a través del afianzamiento de mecanismos ya existentes dentro del Sistema Integrado de Gestión, el desarrollo de procesos periódicos de calificación académica y un proceso de selección de estudiantes de pregrado y posgrado. Además de la estandarización de los diferentes procesos en la institución, de modo complementario a estos mecanismos de aseguramiento de la calidad, se realizan los procesos de Autoevaluación y de Acreditación de los programas académicos, de conformidad con las directrices del Gobierno Nacional, tanto para fines de mejoramiento interno, como para la acreditación externa y la rendición de cuentas.

La Universidad de Pamplona ha producido los documentos y ha diseñado y aplicado los formatos institucionales que constituyen el modelo de registro calificado y de acreditación de los programas académicos, así como los instrumentos de aplicación de los procesos de autoevaluación que se usan para fines de mejoramiento interno tanto de sus programas como de las Facultades.

De otra parte, la Universidad de Pamplona proyecta no sólo la acreditación de calidad de otros programas, sino también la consolidación de los procesos y el cumplimiento de requisitos para la obtención de la acreditación institucional.

La promoción de la cultura de compromiso con la calidad se debe caracterizar por :

- Asegurar la oferta de una formación integral atractiva para los estudiantes
- Generar vínculos permanentes entre institución y egresados, de modo tal que posibilite la retroalimentación para el mejoramiento de los procesos misionales.
- Promover programas orientados a garantizar la calidad de vida de los funcionarios de la Universidad.
- En igual sentido, brindar condiciones desarrollo integral, trato digno y de buen desempeño durante la totalidad del ciclo de vida asociado a la dinámica institucional.
- Fortalecer la cultura de compromiso, confianza y responsabilidad social al interior de la Universidad de Pamplona.

La línea estratégica número cuatro (4) está estructurada por cinco macroproyectos:

5.13.1 Consolidación, articulación y mantenimiento de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, la Autoevaluación y la Acreditación de programas y el de Acreditación Institucional.

Se requieren las siguientes acciones:

- Actualizar y mejorar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad Académica, promoviendo su organización y funcionamiento en las diversas instancias universitarias.
- Optimizar los procesos de aseguramiento de la calidad sobre la base del mejoramiento continuo, acorde con los resultados de la autorregulación y el autocontrol, en el cual se incluyan las acciones correspondientes al Sistema Integral de Administración de Riesgos (Plan Anticorrupción y atención al ciudadano)
- Realizar el control y seguimiento permanente al logro de los objetivos institucionales con miras a su acreditación de alta calidad.



- **Mejorar la efectividad y la transversalidad de los procesos de autoevaluación y el grado de participación de la comunidad universitaria.**
- **Fortalecer la cultura institucional del aseguramiento de la calidad mediante la promoción de programas de capacitación y participación en procesos de autoevaluación, acreditación e innovación universitarios.**

Indicadores:

- Grado de actualización y mejora del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.
- Grado de optimización de los procesos de aseguramiento de la calidad sobre la base del mejoramiento continuo.
- Grado de implementación del sistema de administración de riesgos.
- Número de actividades de control y seguimiento.
- Porcentaje de Mejora de la efectividad y la transversalidad de los procesos de autoevaluación y el grado de participación de la comunidad universitaria.
- Porcentaje de fortalecimiento de la cultura institucional mediante el aprendizaje para el aseguramiento de la calidad y la innovación en la Universidad.
- Número de programas de pregrado con registro calificado
- Número de programas de maestría con registro calificado
- Número de programas de especialización con registro calificado
- Número de programas de pregrado con acreditación de alta calidad
- Número de programas de maestría con acreditación de alta calidad
- Número de miembros del personal académico evaluados
- Porcentaje del personal académico que cuentan con evaluación de excelencia
- Porcentaje tasa de deserción estudiantil
- Porcentaje de estudiantes que culmina los programas académicos
- Número de graduados
- Número de estudiantes retirados
- Número de profesores de Tiempo Completo
- Número de profesores de Media Cátedra
- Número de profesores de Tiempo Completo Ocasional
- Número de profesores de Cátedra
- Porcentaje de dedicación de los profesores a docencia
- Porcentaje de dedicación de los profesores a investigación
- Porcentaje de dedicación de los profesores a interacción o proyección social
- Número de profesores con Doctorado
- Número de profesores con Maestría
- Número de profesores con Especialización
- Número de profesores con grado Profesional
- Número de profesores con grado de Tecnólogo
- Número de profesores con grado Profesional
- Número de profesores Visitantes
- Número de programas acreditados ante el Consejo Nacional de Acreditación (CNA)
- Número de programas acreditados internacionalmente o con doble titulación.
- Porcentaje de fortalecimiento de la evaluación docente, la evaluación en el aula y en la selección de acciones que conduzcan al mejoramiento continuo.



5.13.2. Autoevaluación y Acreditación Institucional

La Universidad ha ampliado significativamente su oferta educativa logrando atender nuevas demandas de formación profesional, generadas en la región o por la misma evolución de la ciencia, el arte, la técnica y las humanidades. Se cumple esta tarea desde todos los niveles de la Educación Superior: pregrado, posgrado y educación continuada, y en todas las modalidades educativas: presencial, a distancia y con apoyo virtual; lo cual, le ha permitido proyectarse.

A partir de los lineamientos para la de acreditación propuestos en el modelo del CNA, se tienen en cuenta los factores (Misión y Proyecto Institucional, estudiantes y profesores, procesos académicos, investigación, pertinencia e impacto social, autoevaluación y autorregulación, Bienestar Institucional, Organización, Gestión y Administración y las características asociadas indicadas en los documentos del mencionado organismo.

La Universidad de Pamplona ha diseñado, implementado y ejecutado un Sistema Integrado de Gestión organizado en procesos en donde se visualizan tres macro procesos:

1. Direccionamiento estratégico.
2. Procesos Misionales: Gestión Académica, Gestión de la Investigación y Gestión de Interacción Social
3. Procesos de evaluación y control:

La acreditación se desarrolla en tres fases: Registro Calificado, Acreditación de Calidad, y Acreditación Institucional. Todos los programas cuentan con registro calificado y cuatro (4) cuentan con acreditación de alta calidad.

Se propone ahora llevar a cabo una autoevaluación institucional sobre la base de un proceso participativo con enfoque sistémico para que la Universidad por sí misma, identifique, obtenga y analice la información clave, válida y confiable acerca de su grado de maduración interna y externa, tal que actualice sus fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades del entorno, orientado a la toma de decisiones y adopción de alternativas en sus procesos de planeación y mejoramiento continuo para el desarrollo institucional.

De dicho proceso se desprenderá la implementación de las acciones de mejoramiento que respondan de manera adecuada a la labor que le impone su razón de ser como su objeto social, atendiendo a los cambios tecnológicos vigentes y a las modificaciones en la manera como la sociedad percibe el papel de su Universidad en su necesidad de adecuarse y repensarse permanentemente dentro de un espíritu constructivo, crítico y de proyección institucional.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Diseñar, implementar y ejecutar los procesos requeridos para la Acreditación Institucional de la Universidad.**
- **Definir el modelo, factores y ponderación de características de la autoevaluación.**
- **Realizar talleres de sensibilización.**
- **Definir las variables e indicadores de medición.**
- **Definir instrumentos de recolección de información y prueba piloto.**
- **Elaborar los manuales y procedimientos para aplicación de los instrumentos.**
- **Aplicar encuestas y entrevistas a actores de la comunidad.**
- **Digitalizar y procesar la información.**



- **Analizar e interpretar los resultados.**
- **Elaborar el Plan de Mejoramiento y Mantenimiento.**
- **Elaborar el documento de Autoevaluación Institucional.**
- **Presentar el informe a la Rectora y al Cuerpo Directivo**
- **Enviar el documento al Consejo Nacional de Acreditación (CNA)**
- **Preparar la visita externa del Consejo Nacional de Acreditación (CNA)**

Indicadores:

- Grado de avance del proyecto de acreditación institucional.
- Número de talleres de sensibilización.
- Elaboración de los manuales y procedimientos para la aplicación de los resultados.
- Grado de avance en la aplicación de las entrevistas y encuestas.
- Grado de avance del documento final de Acreditación y Autoevaluación Institucional.

5.13.3. Recursos humanos, evaluación, capacitación y perfeccionamiento

La Universidad de Pamplona dirigirá esfuerzos hacia la implementación de un programa integral de desarrollo del personal para disminuir o minimizar las debilidades detectadas en este ámbito y señaladas tanto en el diagnóstico institucional.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Diseñar y aprobar el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales.**
- **Instrumentar la marcha de procesos administrativos tales como:** selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
- **Consolidar las políticas y rediseñar normas de:** selección, contratación, desarrollo, promoción, evaluación, renovación y desvinculación del personal académico y administrativo.
- **Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre los mismos.**
- **Proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento y modernización administrativas, estudio de cargas de trabajo.**
- **Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.**

Los indicadores

- Acuerdo de aprobación del Consejo Superior Universitario (CSU) sobre el Manual de Funciones.
- Porcentaje de mejora continua de procesos administrativos de selección e inducción de personal.
- Porcentaje de mejora continua de los procesos administrativos de capacitación y entrenamiento.
- Grado de evaluación del desempeño.
- Porcentaje de avance en la consolidación de políticas.
- Grado de compromiso de los miembros de la organización con el trabajo.



5.13.4. Estudio y modernización de la estructura que de soporte al Proyecto estratégico de recursos humanos.

La Universidad dirigirá esfuerzos a la modernización de la estructura que soporte adecuadamente el Proyecto estratégico de Recursos Humanos.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Estudio para la jubilación de las personas en la Universidad de Pamplona que oriente el proceso de relevo generacional, de conformidad con las leyes respectivas.**
- **Definición de estrategias para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.**
- **Optimización del servicio de Bienestar del personal de la Universidad.**
- **Optimización del Área de Prevención de Riesgos y Enfermedades Profesionales y de Gestión Ambiental.**
- **Medir la satisfacción de los usuarios y tomar acciones que conduzcan al mejoramiento continuo.**
- **Evaluar periódicamente los resultados del proceso y tomar acciones que conduzcan al mejoramiento continuo.**
- **Fortalecer la cultura de la autoevaluación del personal administrativo y Orden de Prestación de Servicios (OPS).**
- **Evaluaciones periódicas, sistemáticas y externas a la unidad evaluada y auditorías.**
- **Plan de Reconversion del Personal.**

Indicadores

- Razón (%) entre académicos y administrativos sobre aquellos que están en edad de jubilación.
- Impacto del Sistema de Evaluación de Desempeño.
- Grado de avance en la ejecución de actividades para el bienestar del personal.
- Grado de avance en la prevención de riesgos.
- Grado de Satisfacción del personal de la Universidad.
- Número total de horas de capacitación del personal al año.
- Impacto de la capacitación del personal en la Universidad.
- Grado de avance del Plan Estratégico de RRHH.
- Grado de avance de la implementación de la carrera administrativa.
- Índice de rotación del personal.

5.13.5. Cultura de la calidad y Rendición de Cuentas

La Universidad por intermedio de la Rectoría llevo a cabo por primera vez en su historia una Rendición de Cuentas pública del período 2009 a 2011 dirigida tanto a los estamentos y actores de la comunidad académica, al Gobierno Nacional como al público en general, la cual contó con gran participación de los estamentos de la comunidad educativa; se mostró la situación de crisis financiera de la Universidad, con un déficit muy preocupante, al momento de la posesión e inicio de la gestión por parte de la actual Rectoría y la evolución económica progresiva hacia un estado de equilibrio favorable. Este tipo de acciones que muestran el manejo transparente de los recursos públicos y el compromiso de toda una comunidad, debe ser parte de una cultura de calidad y compromiso.



Se requiere de las siguientes acciones relacionadas con el fortalecimiento de la cultura de compromiso, confianza y responsabilidad Social al interior de la Universidad de Pamplona

- **Generar un compromiso en la comunidad universitaria para el desarrollo y fortalecimiento de la institución.**
- **Programar actividades para instaurar confianza (desarrollo organizacional) y generar cultura de compromisos.**
- **Mejorar la efectividad y la transversalidad de los procesos de autoevaluación y el grado de participación de la comunidad universitaria.**
- **Fortalecer la cultura institucional mediante el aprendizaje para el aseguramiento de la calidad y la innovación en la Universidad.**
- **Incorporar la responsabilidad social en la cultura institucional (cumplir en buena forma con responsabilidades)**

Indicadores:

- Porcentaje de mejora del compromiso en la comunidad universitaria para el desarrollo y fortalecimiento de la institución.
- Número de actividades realizadas para instaurar confianza (desarrollo organizacional) y generar cultura de compromisos.
- Grado de avance en la incorporación de la responsabilidad social en la cultura institucional (cumplir en buena forma con responsabilidades).
- Porcentaje de mejora en la efectividad de los procesos de autoevaluación y el grado de participación de la comunidad universitaria.

5.13.6. Servicios a la comunidad y Bienestar Universitario (internos y externos)

Se requieren las siguientes acciones:

- **Diseñar e implementar instrumentos de evaluación de satisfacción de usuarios.**
- **Aplicar encuesta a estudiantes sobre satisfacción global (con los factores de la propuesta de valor), la cual incluye la percepción de los servicios ofrecidos.**
- **Conocer las estadísticas y opiniones de reclamos y sugerencias para los estudiantes en cada unidad académica.**
- **Ofrecer oportunidades de trabajo para los estudiantes en vacaciones (trabajos internos, biblioteca, etc.).**
- **Ofrecer diferentes tipos de monitorias para los estudiantes de alto desempeño académico.**
- **Fortalecer el proyecto de Bienestar Universitario.**

Indicadores

- Porcentaje de aplicación de encuestas a usuarios.
- Sistema de evaluación de satisfacción de usuarios.
- Porcentaje de mejora en el análisis y evaluación de los resultados
- Plan de Acción a implementar.
- Porcentaje de mejoramiento de la atención a los estudiantes.
- Porcentaje de avance del sistema de estadísticas, opiniones de reclamos y sugerencias.
- Número de estudiantes evaluados.
- Grado de confiabilidad de la base de datos completa de egresados de la Universidad.



- Encuesta de servicios administrativos.
- Número de administrativos evaluados en su desempeño.
- Grado de avance y mejoramiento del Proyecto de Bienestar Universitario.
- Sistema de evaluación de satisfacción global de los estudiantes.



5.14. LÍNEA ESTRATÉGICA N° 5. ADOPCIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO DIRECTRIZ DE CAMBIO CULTURAL.

Mejorar la presencia de la Universidad en los escenarios académicos internacionales y promover la apertura e interacción con el entorno global mediante un enfoque de internacionalización como interculturalidad, interacción diversa y convivencia, que favorezca los procesos misionales.

5.14.1. Mejorar la presencia de la Universidad en los escenarios académicos internacionales.

Apoyar a las unidades académicas en el desarrollo de una relación activa con la comunidad internacional que permita el traspaso de conocimiento y de experiencias.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Establecer las políticas de internacionalización y crear la oficina de Relaciones Internacionales dependiendo directamente de la Vicerrectoría de Proyección e Interacción Social.**
- **Consultar y sistematizar los intereses de cada unidad académica y elaborar bases de conocimiento con dicha información.**
- **Dar operatividad al comité asesor de internacionalización dentro de la Universidad, con el fin de establecer políticas y estrategias de internacionalización a gestionar a través de la Dirección.**
- **Elaborar un procedimiento administrativo facilitador de la movilidad internacional y un modelo único de convenio marco de colaboración con las instituciones pares.**
- **Participar en, y ser sede, de ferias, encuentros, conferencias y congresos internacionales que tengan directo impacto en nuestra labor.**

Los indicadores:

- Acuerdo de creación de la Oficina de Relaciones Internacionales.
- Grado de avance de desarrollo de base de conocimiento.
- Aprobación del proyecto y puesta en marcha del Comité Asesor de Internacionalización.
- Elaboración, aprobación y publicación de un Manual de Procedimiento Administrativo facilitador de la movilidad internacional.
- Nivel de avance del proyecto de elaboración del Modelo Único de Convenio Marco de Colaboración.
- Nivel de avance del proyecto de elaboración del Modelo Único de Convenio de Movilidad Estudiantil Internacional.
- Número de ferias internacionales asistidas al año.
- Número de encuentros internacionales organizados al año.
- Número de encuentros en el marco de la identidad Colombo-Venezolana



5.14.2. Impulsar la cultura de la internacionalización en estudiantes de pregrado.

Contribuir a posicionar la Universidad a nivel nacional como una de las instituciones de educación superior con programas de pregrado fuertemente internacionalizados.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Elaborar y poner en funcionamiento un Reglamento de Movilidad Estudiantil Internacional que potencie los programas de redes académicas.**
- **Lograr que los convenios existentes sean operativos, con el fin de facilitar la movilidad y entregar información que contenga todos los convenios vigentes y operativos de la Universidad de Pamplona.**
- **Generar nuevos vínculos con universidades de interés institucional y prestigio internacional.**
- **Atraer a estudiantes extranjeros a través de programas de estudio innovadores.**

Indicadores:

- Redacción y aprobación pertinente del Reglamento de Movilidad Estudiantil Internacional.
- Número de convenios vigentes y operativos versus número de convenios vigentes.
- Número de nuevos convenios firmados al año.
- Número de convenios firmados al año en el marco de la cultura binacional.
- Número de programas de estudio específicos ofertados por año.
- Número de estudiantes extranjeros matriculados en programas de estudio por año.
- Porcentaje de estudiantes extranjeros cursando programas académicos.
- Porcentaje de estudiantes venezolanos cursando programas académicos.

5.14.3. Potenciación de los programas de postgrado e investigación.

Contribuir a posicionar la Universidad a nivel nacional como una de las instituciones de educación superior con programas de posgrado fuertemente internacionalizados.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Realizar contactos con contrapartes internacionales para asociarse gestionando convenios para implementar la colaboración conjunta.**
- **Elaborar un plan de ofertas innovadoras para realizar investigaciones.**
- **Elaborar un plan de ofertas para realizar investigaciones en el marco de la cultura Colombo-Venezolana.**
- **Divulgar las oportunidades de perfeccionamiento ofrecidas por agendas de cooperación internacional.**

Indicadores

- Número de nuevos convenios de posgrado firmados al año.
- Número de tutorías efectuadas al año.
- Número de ofertas realizadas en el marco de la identidad Colombo - Venezolana
- Número de actividades de difusión realizadas durante cada año.



5.14.4. Desarrollo de la internacionalización para el perfeccionamiento académico.

Apoyar a las unidades académicas para el perfeccionamiento académico con la comunidad internacional que permita el traspaso de conocimiento y experiencias.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Apoyar las actividades internacionales que los académicos realicen.**
- **Gestionar convenios que faciliten el perfeccionamiento académico en el extranjero.**
- **Difundir internacionalmente los programas de perfeccionamiento: cursos, seminarios y actividades académicas realizados por la Universidad de Pamplona a través de redes.**
- **Apoyar actividades en el marco de la identidad Colombo-Venezolana.**

Indicadores

- Número de actividades realizadas al año.
- Número de convenios firmados por año.
- Publicación de programas de perfeccionamiento, cursos, seminarios y actividades académicas en los medios que sean pertinentes.
- Número de actividades Colombo-Venezolanas realizadas al año.

5.14.5. Desarrollo de la difusión de actividades internacionales.

Fortalecer e Incrementar las vinculaciones internacionales de la UNIVERSIDAD DE PAMPLONA, que beneficien directamente la gestión y desarrollo de programas de formación, investigación y proyección social.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Promover la utilización de una segunda lengua en todos los medios de comunicación de la Universidad**
- **Realizar una campaña de difusión eficaz dirigida a los estudiantes y académicos, tanto de la Universidad de Pamplona como de universidades extranjeras, enfatizando en las universidades venezolanas.**
- **Realizar campañas que difundan nuestros programas en universidades contrapartes y consulados colombianos.**

Indicadores:

- Aprobación de la acción de creación de página web y materialización de la misma.
- Número de estudiantes de intercambio al año.
- Número de estudiantes colombo-venezolanos de intercambio al año.
- Número de consulados que poseen información relativa a los programas de la Universidad de Pamplona.
- Aprobación de la acción de realización de campañas de difusión de programas y materialización de la misma.



5.15. LÍNEA ESTRATÉGICA N° 6. DESARROLLO DE REDES Y VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y DIALOGO CON LA SOCIEDAD A TRAVÉS DE LA EXTENSIÓN

La vinculación con el medio es inherente a la Misión de la Universidad de Pamplona y su espíritu no sólo es el de contribuir a la solución de problemas de interés regional – fronterizo y nacional, sino en mayor medida a un diálogo permanente con la sociedad, a través de la difusión de la producción científica, de la creación, tecnológica, humanística, cultural y artística desarrollada en la comunidad universitaria.

Una manera de fortalecer estas actividades de vinculación con el medio es potenciar una búsqueda permanente de financiamientos externos que permitan la participación de la Universidad en fondos concursables de carácter gubernamental, privado e internacional, disponibles para el desarrollo de la cultura, las artes, y la educación.

De otra parte, estas vinculaciones se podrían ver beneficiadas en la medida que se tengan en cuenta los siguientes lineamientos y orientaciones de política general:

- Contribuir a posicionar la Universidad a nivel nacional como una de las instituciones de educación superior con programas de pre y posgrado fuertemente internacionalizados.
- Apoyar a las unidades académicas en el desarrollo de una relación activa con la comunidad que permita el traspaso de conocimiento y experiencias y recibir los conocimientos que beneficien a la universidad a todo nivel.
- Proyectar y divulgar los avances educativos, científicos, de creación, culturales y tecnológicos de la universidad.

El programa se encuentra soportado en dos macroproyectos:

5.15.1. Consolidar a la Universidad como espacio para reflexión crítica y amplia sobre temas regionales y nacionales, y fortalecer los programas de extensión e interacción de la Universidad con el ámbito social, educativo, cultural y productivo.

Lo anterior se alcanzará en la medida que se logre:

- Fortalecer la presencia de la Universidad en el debate regional y nacional sobre políticas públicas en todos los ámbitos, e incrementar las actividades de vinculación con el medio de alcance nacional.
- Aprovechar los medios de difusión como la televisión local y regional que potencien los actuales medios con que cuenta la Universidad.
- Crear mecanismos efectivos de vinculación con egresados de la Universidad facilitando también su inserción en el mercado laboral y su permanente desarrollo a través de la formación continua.



- Atraer recursos a la Universidad vía fuentes de financiamiento concursables, donaciones o apoyos internacionales para estos efectos.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Promover la relación y articulación entre Docencia, Investigación e Interacción Social Universitaria.**
- **Crear y promover programas y actividades de proyección social, a partir de las necesidades que presenta la sociedad en general, propiciando una conexión bidireccional entre la Universidad y los diferentes sectores de la sociedad.**
- **Establecer políticas y mecanismos para el desarrollo de prácticas profesionales, trabajo social, educación continua y seguimiento y comunicación con los Egresados.**
- **Fomentar relaciones de intercambio, cooperación, seguimiento y fidelización con los Egresados en proyectos de Proyección Social Institucional.**
- **Fortalecer y actualizar base de datos de Egresados de la Universidad de Pamplona.**
- **Generar un sistema de evaluación de satisfacción de Egresados.**
- **Establecer mecanismos de evaluación y verificación de los programas y actividades de Proyección Social.**
- **Divulgar a través de los medios de comunicación, actividades, proyectos y logros de los procesos de Proyección Social institucional.**
- **Crear convenios con diferentes sectores sociales, económicos, profesionales e institucionales con el fin de establecer el intercambio de conocimientos, de saberes y de prácticas.**
- **Sistematizar, centralizar y publicar la información relacionada con las actividades y proyectos de Proyección Social Institucional.**
- **Generar acercamientos y alianzas con el sector productivo local, regional-fronterizo y nacional, especialmente a través de la transferencia tecnológica.**
- **Crear el Fondo de Proyección Social de la Universidad de Pamplona, como el mecanismo financiero más importante para el fomento de la interacción social en la institución.**
- **Crear incentivos para proyectos y programas de estudiantes y docentes, que tengan reconocimiento público regional, nacional e internacional a través de becas, descuentos u otras formas de estímulos aprobados.**



Indicadores

- **Transferencia y comunicación del conocimiento** = Cantidad de convenios firmados y en ejecución / año, y resultados de los convenios.
- **Impacto y reconocimiento en el entorno** = Cantidad de proyectos locales, regionales, nacionales de extensión en los que participa la institución / año.
- **Gestión de la proyección Social** = Destinación de recursos institucionales para la proyección social / año.
- **Sistema de información y seguimiento de los Egresados** = Cantidad de egresados vinculados a programas y proyectos institucionales / año.
- Evaluación de los resultados de los programas y actividades de educación continuada = Cantidad de programas y actividades de educación continuada programados y ejecutados / año.
- Coherencia de los programas de la práctica profesional y trabajo social con las necesidades académicas y sociales de la institución y el sector externo = proyectos realizados / año.
- Impacto de la encuesta en los Egresados.
- Número de egresados evaluados.
- Cantidad de programas con bases de datos actualizadas de sus Egresados.
- Número de beneficios ofrecidos a Egresados.

5.15.2. Fortalecer la integración binacional en materia de educación, cultura, económica, medioambiente, tecnología y salud.

En el campo educativo, la Universidad debe ampliar las oportunidades de acceso a la población de la región fronteriza a través de la pertinencia que ha de sustentar su oferta educativa; debe contribuir a mejorar la calidad de la formación en los diferentes niveles educativos y fomentar el diálogo y la comunicación binacional, en la búsqueda del logro y fortalecimiento de la identidad cultural binacional en la zona y región fronterizas. Las acciones educativas deben extenderse matricialmente a otros campos de acción como son: cultura, economía, producción, medioambiente, tecnología y salud.

La Universidad de Pamplona es consciente de la dimensión de esta responsabilidad. De allí que propugne, a través de este macroproyecto, por ampliar su marco de acción sociocultural en el complejo y dinámico entorno de la región fronteriza. Esto sólo se logrará si

- Mejora sistemáticamente la calidad de su organización académico-administrativa y de su quehacer institucional en la formación, la investigación y la interacción social
- Crea mecanismos para enfrentar interinstitucionalmente las exigencias y responsabilidades que demanda el desarrollo de un modelo de redimensionamiento sociocultural de la región fronteriza Colombo-Venezolana.
- Conjuga los intereses formativos, investigativos, y socioculturales de las instituciones de educación superior colombianas y venezolanas que hacen parte de la región fronteriza.
- Incrementa las formas de interacción de la comunidad académica dentro de la Universidad, y entre ella y las universidades de la región, con fundamento en los principios de interdisciplinariedad, interinstitucionalidad y binacionalidad fronteriza.
- Integra las fortalezas institucionales de las universidades de la región fronteriza en materia de docencia, investigación y proyección social.
- Replantea la organización de la proyección social para ajustarla a las necesidades del macro-proyecto.



- Diseña y realiza proyectos institucionales e interinstitucionales con base en las líneas de acción del macro-proyecto

Se requieren las siguientes acciones:

- **Establecimiento de criterios y estrategias para inserción de la Universidad en los contextos de la zona fronteriza.**
- **Recopilar la información básica existente sobre los campos de acción del Macro-proyecto en materia de formación, investigación, proyección social.**
- **Elaboración de documentos, estudios diagnósticos e instrumentos necesarios.**
- **Estudiar y analizar significados, prácticas y contextos constituyentes de los patrones culturales y sociales de la zona fronteriza Colombo-Venezolana, como de sus problemas, necesidades y conflictos particulares.**

Indicadores:

- Estandarización de los procesos académico-administrativos de investigación e interacción social de acuerdo a las normas ISO e ICONTEC actualizadas para procesos administrativos = Informes de interventoría.
- Creación de la base de datos de actas de comités, programas y concejos de facultad que permitan una trazabilidad de los procesos = número de proyectos de formación, investigación y proyección social aprobados y ejecutados/año
- Desarrollar procesos que permitan hacer operativos los convenios interinstitucionales con las universidades venezolanas para vender servicios a los venezolanos = Número de convenios firmados y ejecutados/ año.
- Establecimiento de políticas para la interacción social en la zona fronteriza = Número de pruebas estandarizadas o normalizadas, número de programas de alta calidad.
- Estudios antropológicos, sociológicos e históricos sobre la dinámica de las comunidades ubicadas en la zona fronteriza Colombo- Venezolana = Número de libros por temática publicadas e indexadas de las áreas sociales.
- Creación de un programa de historia, antropología y sociología en la Universidad de Pamplona = Número de programas creados en la Universidad.
- Proyectos de interdisciplinariedad e interinstitucionalidad = Número de proyectos ejecutados como mínimo en un 80% administrativa y técnicamente. Número de productos de alta calidad.



5.16. LÍNEA ESTRATÉGICA N° 7. COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA UNIVERSIDAD Y EN SU RELACIÓN CON EL MEDIO.

La Universidad ha mejorado sus procesos de comunicación y difusión interna y externa, en términos de cobertura y calidad, consolidando un sistema de comunicaciones integral y transversal cuyo objetivo es dar cuenta de todo el quehacer de la institución en sus actividades de docencia, investigación y extensión.

Esta línea tiene como objetivo establecer una comunicación dinámica que permita generar una cultura y clima organizacional favorables a la proyección interna y externa de la gestión académica e institucional.

- Establecer una política comunicacional que conlleve diseños estratégicos de difusión, divulgación y promoción del quehacer universitario, acerca de su identidad corporativa, su clima organizacional y la percepción pública de su quehacer, que se manifieste tanto en los medios de comunicación, como en la opinión pública. La imagen corporativa es el resultado de la percepción que la institución tiene de sí misma y la percepción que la sociedad tiene de ella.
- Fortalecer una visión corporativa de las comunicaciones de la Universidad, que potencie el sentido de pertenencia y compromiso de la comunidad universitaria en el cumplimiento de la misión institucional.
- Generar las condiciones que permitan incentivar en forma permanente a las unidades y a sus miembros para canalizar toda actividad universitaria de manera oportuna y fiable hacia la comunidad interna y externa.
- Establecer los mecanismos para coordinar las actividades de difusión y divulgación del quehacer universitario, como un proyecto general corporativo, con el fin establecer un mensaje único, para alcanzar el más alto impacto de credibilidad y confianza, hacia sus propios miembros y a la sociedad en general.

Este Programa está estructurado en la forma de dos macro proyectos:

5.16.1. Potenciar la imagen corporativa externa de la Universidad, a través del mejoramiento de la generación y difusión de información sobre el que hacer institucional, especialmente académico.

Concierne al diagnóstico, estudio y desarrollo de una política comunicacional corporativa de la Universidad de Pamplona hacia el exterior de la Institución.

Este proyecto involucra las siguientes acciones:

- **Diagnóstico de la situación actual, que permita establecer un índice de percepción mediática, realizar un testeo de la relación con la prensa y finalmente desarrollar un análisis exhaustivo de la inversión publicitaria.**
- **Rediseño del manual de imagen corporativa externa.**
- **Implementación del Plan Comunicacional, a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de generar y fortalecer confianza en la sociedad nacional y en la comunidad internacional.**



- **Diseño e implementación, que contemple el diseño e implementación de vínculos con medios de comunicación externos (medios de comunicación social, comunicados de prensa, productos informativos de radio, prensa, televisión y medios electrónicos, conferencias, seminarios, ediciones de libros, campañas publicitarias, eventos promocionales, etc.), el diseño e implementación de una imagen corporativa, el diseño e implementación de una campaña publicitaria para la admisión y finalmente el diseño e implementación de una campaña de promoción general para la Universidad.**
- **Fortalecer el diseño de la Página Web, una página integrada, atractiva visualmente, amigable al usuario, informativa y actual.**
- **Diseño de campaña de admisión, que involucre publicidad y promoción a través de la prensa interna y externa.**
- **Inversión promocional y publicitaria que permita mejorar el posicionamiento académico y estudiantil de la Universidad.**
- **Optimización de recursos de extensión de la Universidad, entendiendo como extensión las diversas actividades culturales y de extensión estudiantil.**

Indicadores:

- Diagnóstico debidamente aprobado.
- Manual de imagen corporativa externa terminado y aprobado a satisfacción.
- Implementación debidamente aprobada.
- Número de visitas y consultas a la página web y encuestas de satisfacción de los servicios dados.
- Porcentaje de aumento en la imagen y posicionamiento de la Universidad y sus académicos
- Posicionamiento de la Universidad en el ranking de universidades.

5.16.2. Formular e implementar un programa de comunicaciones internas, que potencie los valores compartidos por el personal y que contribuya a estimular positivamente el clima laboral interno.

Corresponde al diagnóstico, estudio y desarrollo de una política comunicacional corporativa interna para la Universidad.

Se requiere las siguientes acciones:

- **Implementación y aplicación de instrumentos para el diagnóstico del clima organizacional y de la calidad de la cultura organizacional**
- **Plan de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo, que permita el desarrollo de un clima y cultura organizacional, acorde a la misión de la Universidad.**
- **Manual de imagen corporativa interna.**
- **Rediseño de las comunicaciones corporativas internas, a fin de establecer una dinámica informativa oportuna y veraz, que logre visualizar hacia la comunidad universitaria el fruto de la gestión colectiva.**
- **Aplicación de instrumento exploratorio, que permita detectar el nivel de satisfacción de públicos internos y externos.**
- **Desarrollo de un proyecto de información y comunicación efectivo hacia el interior de la Universidad.**
- **Implementación de procesos de capacitación permanente, a fin de masificar la cultura institucional.**



Indicadores

- Diagnóstico debidamente aprobado.
- Resultados del diagnóstico.
- Manual de imagen corporativa interna terminado y aprobado a satisfacción.
- Rediseño de las comunicaciones corporativas internas terminado y aprobado a satisfacción.
- Encuesta de satisfacción de los servicios dados.



5.15. LÍNEA ESTRATÉGICA No. 8. GOBIERNO, PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Esta línea se enfoca en fortalecer en la Universidad de Pamplona las estructuras de gobierno como de gobernabilidad institucional. El énfasis analítico en el estudio de las redes organizadas de poder será fundamental. La construcción de la autoridad política está estrechamente ligada a un sistema de reconocimientos y prestigios académicos como tributos del ejercicio político. El gobierno universitario es una función de las relaciones entre diversos cuerpos políticos, burocráticos y académicos, cuyos puntos de equilibrio se manifiestan en los procesos de elección de autoridades y funcionarios de la universidad, pero también en los procesos de toma de decisiones y de su implementación.

En su amplitud el programa debe caracterizarse por:

Gobierno y gobernabilidad universitaria

Por “gobernabilidad” se entiende la capacidad del “sistema” universitario para atender eficazmente las demandas de sus grupos internos, mediante fórmulas institucionales de resolución de conflictos y producción de acuerdos. Es decir, desde una perspectiva de gobernabilidad no se hace tanto énfasis en la forma del gobierno universitario, sus componentes y relaciones, como en la capacidad de gobernar que tienen las autoridades universitarias en contextos institucionales específicos.

En este contexto, es necesario que exista una comunidad política universitaria que comparta un conjunto más o menos amplio de consensos normativos básicos, que imprimen un sentido de pertenencia y cohesión a sus miembros. Cuerpos diversos de creencias, representaciones y prácticas políticas, orientadas por la diversidad de las percepciones e intereses que entran en juego en cada organización en contextos y temporalidades específicas. Las relaciones entre los miembros de las comunidades universitarias son esencialmente políticas, es decir, que tienen como motor principal de sus interacciones la resolución, o reducción, de los conflictos, y la necesidad de tomar decisiones institucionales.

Cuatro macroproyectos conforman el programa.

5.17.1. Democracia y convivencia.

Busca promover las relaciones sociales constructivas entre los miembros de la comunidad educativa con base en el respeto desde la inclusión, la diferencia, el diálogo, la libertad de pensamiento, la tolerancia y la formación integral sustentada en valores tales como la solidaridad, la defensa al interés público, la equidad, la responsabilidad, el autocontrol y el compromiso social.

Proyecto: Ampliar los espacios de participación de los miembros de la comunidad universitaria, para deliberar y argumentar sobre programas y proyectos inmersos en el desarrollo de la Universidad

Se requieren las siguientes acciones:

- **Fortalecer espacios de discusión entre los estamentos universitarios que conlleven a desarrollar programas concertados.**
- **Apoyar la presencia de la Universidad en la discusión de las políticas públicas.**



- **Fortalecer la organización de los estamentos de la Universidad y sus mecanismos de representación.**
- **Realizar y actualizar las reformas: orgánica integral; de estatuto general, académico, docente y estudiantil orientados al cumplimiento de la visión y que posibilite el desarrollo de relaciones sociales constructivas entre los miembros de la comunidad universitaria sobre la base del diálogo, la libertad de pensamiento, el respeto y la participación.**
- **Impulsar los mecanismos democráticos y de participación activa de los miembros de la comunidad universitaria en los cuerpos colegiados de la Universidad.**

Indicadores

- Número de espacios entre los Estamentos Universitarios.
- Número de espacios de discusión.
- Número de propuestas apoyadas por año.
- Acuerdos expedidos por el Consejo Superior Universitario relacionados con la reformulación del Estatuto General de la Universidad de Pamplona, el Estatuto académico, los Estatutos Docente y Estudiantil.
- Grado de participación de los estamentos de la comunidad en la construcción de los acuerdos y socialización de las reformas.

Proyecto: Construir una cultura de prevención, negociación y atención de conflictos con el fin de mejorar la calidad de las relaciones humanas y disminuir los costos de los conflictos internos.
Se requieren las siguientes acciones:

- **Crear y fortalecer el Comité de Ética para acompañar los espacios y los procesos institucionales conforme a lo estipulado en el artículo 209 de la Constitución Política.**
- **Aprovechar la capacidad del talento humano disponible en la institución para crear protocolos de prevención y solución de conflictos.**
- **Implementar procesos educativos extracurriculares dirigidos a la comunidad universitaria para el desarrollo de habilidades y destrezas de conciliación y concertación.**
- **Actualizar y socializar la normatividad de convivencia.**
- **Fomentar la tolerancia y la no violencia a través de la educación, la ciencia, la cultura y la comunicación.**

Indicadores

- Acuerdo expedido por el Consejo Superior Universitario sobre la creación, reglamentación y socialización de su normatividad.
- Presentación y utilización del desarrollo de protocolos para la prevención y solución de conflictos por parte del talento humano de la institución.
- Presentación y utilización de un Plan Formativo para el Desarrollo de Habilidades y Destrezas de Conciliación y Concertación, como por ejemplo: cátedras, talleres, seminarios, etc.
- Grado de conocimiento y uso relacionado con la Ley de Convivencia Ciudadana (Ley 1453 de 2011), Código de Infancia y Adolescencia (ley 1098 de 2006), Sistema Penal-oral Acusatorio (Ley 906 de 2004), veedurías ciudadanas (Ley 850 de 2003).



- Grado de participación de los estamentos de la comunidad en la construcción de los acuerdos de tolerancia y no violencia.

5.17.2. Crear condiciones institucionales para fortalecer el nivel de desarrollo humano, el trabajo en equipo y calidad de vida de la comunidad universitaria.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Crear el Portafolio de servicios integrales que apunten al desarrollo humano y calidad de vida de la comunidad universitaria.**
- **Socializar y fortalecer las políticas institucionales de desarrollo del talento humano**
- **Estimular la participación de la comunidad universitaria en los programas de Bienestar.**
- **Diseñar estrategias que dinamicen el trabajo en equipo al interior de la institución.**
- **Diagnosticar la cultura y clima organizacional y dinamizar el trabajo en equipo como alternativa de mejoramiento en la calidad de los procesos institucionales.**
- **Sensibilizar los equipos de trabajo desde las realidades de la institución como opción de emprendimiento al cambio.**
- **Determinar las motivaciones personales de los miembros de la institución con el fin de buscar estrategias de alineamiento entre ellos y los de la Universidad.**
- **Difundir el conocimiento sobre el patrimonio histórico, científico, artístico, humanístico y cultural de la Universidad**

Indicadores

- Presentación y usos del Portafolio de servicios enfocado en el desarrollo humano y la calidad de vida.
- Ejecución de talleres teórico prácticos en los que se socialicen las políticas de desarrollo del talento humano y en los que se produzcan informes que condensen los logros que surgen a partir de la reflexión.
- Incremento de la participación activa de la comunidad universitaria en las actividades programadas por Bienestar Universitario.
- Estudio sobre clima y cultura organizacional.
- Informe de contextualización del estado actual de las metodologías integrales del trabajo en equipo planteando tareas específicas donde se validen las experiencias exitosas y por mejorar de cada miembro.
- Registro de la proyección de vida de diferentes miembros de la comunidad para diseñar estrategias de articulación con los fines de la Casa de Estudios.

5.17.3. Modernización de la planeación y gestión administrativa.

Apropiar en la comunidad universitaria el compromiso de pensar la Universidad en forma colectiva y permanente de manera que las decisiones y actuaciones se enmarquen en estrategias compartidas y sostenibles.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Fortalecer los procesos de planeación y dirección estratégica, seguimiento y evaluación de la gestión con el objeto que haya una articulación y coherencia entre sus áreas misionales y las de apoyo.**
- **Fortalecer los procesos de dirección universitaria y planeación estratégica.**



- **Consolidar los sistemas de seguimiento a la gestión y el compromiso con el sistema de control interno.**
- **Monitorear a la estructura administrativa basada en necesidades por crecimiento institucional.**
- **Desarrollar una capacitación permanente que propicie y consolide una cultura de administrar con base en programas y proyectos.**
- **Dotar a las dependencias de la estructura administrativa, del personal y de los recursos técnicos y financieros necesarios para cumplir las funciones de planeación y ejecución.**
- **Disponer de un sistema de información en red que integre y agilice los procesos administrativos y apoye la gestión académica y administrativa con eficiencia y calidad.**

Indicadores

- Porcentaje de mejoramiento de los procesos de dirección.
- Porcentaje de mejoramiento de los procesos de Planeación Estratégica.
- Elaboración del Plan de Acción de conformidad con el Plan de Desarrollo.
- Elaboración de procedimientos para la presentación de proyectos de conformidad con los planes de acción.
- Número de actividades de seguimiento a la gestión.
- Número de funcionarios capacitados.
- Elaboración de formatos para la presentación de proyectos de conformidad con los planes de acción.
- Número de funcionarios capacitados.
- Porcentaje de mejora de las dependencias.
- Adecuación de dependencias.
- Número de actividades de capacitación.

Consolidación de la sostenibilidad financiera de la Universidad. Gestionar y garantizar la estabilidad de los recursos que asigna el Estado y racionalizar el proceso de asignación de recursos así como diversificar e incrementar nuestras fuentes de financiamiento en el marco de su misión.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Mantener una estructura financiera en la que los gastos normales de funcionamiento no superen disponibilidades de ingresos por recursos propios.**
- **Mantener presupuestos equilibrados a nivel institucional.**
- **Aumentar el valor patrimonial de la Universidad, en particular a través de inversión en proyectos de desarrollo académico de mediano plazo que incluyan recursos humanos e infraestructura, financiados con generación de ahorros internos, endeudamiento y conversión de activos.**

Indicadores

- Aumento de ingresos por matrículas.
- Aumento de ingresos por transferencia del Estado.
- Aumento de ingresos por donaciones.
- Aumento de ingresos por asistencia técnica.
- Porcentaje de aumento de ingresos por Fondos Concursables.
- Liquidez



- Endeudamiento
- Rentabilidad

5.17.4. Identidad Territorial

Propender por la interacción del quehacer universitario al desarrollo integral de las regiones, entendido como el mejoramiento de la calidad de la vida ciudadana para que la Universidad se convierta en el principal dinamizador social y cultural de su zona de influencia.

Determinar el modelo que posibilite el desarrollo de las actividades pedagógicas en el marco del entorno político, social, económico y cultural de cada extensión, sede y los Centros Regionales de Educación a Distancia (CREAD), valorando sus procesos identitarios.

Desarrollar acciones académicas, administrativas y financieras que permitan el fortalecimiento de las extensiones, sedes y los CREAD.

Articular los procesos académicos con los ejes estratégicos del desarrollo local y regional, que busquen atender las realidades regionales y fronterizas interactuando desde los saberes que caracterizan las culturas de cada espacio.

Incentivar la cultura del emprendimiento y apoyar la creación de empresas.

Las acciones a implementar:

- **Estructurar las extensiones regionales y sus relaciones entre sí y con el campus principal; definir una oferta académica propia.**
- **Consecución de recursos ante entidades públicas y privadas, diversificando las fuentes de ingresos y optimizando su utilización.**
- **Participación en los procesos de desarrollo local y regional desde una política y una oferta propia formal y no formal para las sedes regionales, extensiones y los CREAD.**
- **Generar un ambiente universitario que estimule la cultura emprendedora y el apoyo a la creación de empresas productivas con base en el conocimiento, generando nexos con redes de emprendimiento regionales, nacionales e internacionales exaltando la identidad epistémica de la Institución.**

Indicadores

- Diseñar mapas de procesos estratégicos como estructuración de las extensiones, sedes y los CREAD en los que se incluya su relación con la sede principal.
- Grado de fortalecimiento de las sedes regionales.
- Porcentaje de fondos obtenidos de entidades externas.
- Impacto de la oferta académica ofrecida en cada sede y los CREAD.



LÍNEA ESTRATÉGICA No. 9. UNIDADES DE FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL.

En esta línea se pretende incluir los diferentes modelos integrados que las unidades académicas desarrollen con entes externos para apoyo y proyección de las funciones misionales.

Los siguientes macroproyectos se plantean para el primer Plan de Acción.

5.18.1. Unidad Estratégica de Desarrollo IPS Unipamplona – Universidad de Pamplona.

La política nacional sobre el tema referencia “Formación de Talento Humano en salud”, obliga a que instituciones de Educación superior y las redes de prestaciones de servicios que sirven como escenarios de prácticas, trabajen en la convergencias de las funciones misionales responsabilizando a ambas entidades de la formación de los futuros profesionales. Esta situación da como consecuencia que se desarrollen políticas que incluyan estudios analíticos y proyectos demostrativos que permitan al gobierno nacional contextualizar los marcos normativos y mejorar las políticas regulatorias. Lo anterior para dar cuenta del grado de complejidad que implica el desarrollo de la Línea Estratégica No 9, cuya consolidación debe irse modelando a lo largo de su existencia, como una gran oportunidad para la Institución, no solo en el en el marco de la Relación Docencia – Servicio, es decir con los actores pertenecientes a la Universidad y a la Clínica, sino en los escenarios disciplinares que encuentren en este gran proyecto una oportunidad de desarrollo estratégico.

La Universidad de Pamplona asume a través de esta línea estratégica la responsabilidad por la construcción de espacios de sentido donde la brecha entre las percepciones y las actuaciones en salud, deriven en acontecimientos de cambio, a partir de la acción estratégica del encuentro entre la Universidad y los espacios societales dentro de los cuales sus acciones de formación-investigación se transformen en materialidades para el abordaje y solución de problemas concretos, marco donde la calidad técnica de la atención en salud y la defensa de los derechos del usuario cobran especial valor, constituyéndose en apuestas de generación y uso de conocimiento. La IPS Unipamplona se constituye, entonces, en el escenario a partir del cual la Universidad de Pamplona asume los retos de transformación de la realidad epidemiológica del Departamento Norte de Santander y de la zona de frontera.

Este macroproyecto para la Facultad de Salud se proyecta como una oportunidad de fortalecimiento de la calidad de los Programas que a la fecha de construcción de este documento la conforman: Bacteriología y Laboratorio Clínico, Enfermería, Fisioterapia, Fonoaudiología, Nutrición y Dietética, Medicina, Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Educación Física, Recreación y Deportes, Psicología y Terapia Ocupacional. A partir del desarrollo de una agenda de trabajo principalmente con la Subdirección de Docencia e Investigación, se podrán hacer visibles nuevas y mejores prácticas de prestación de servicios en salud, así como el establecimiento de acuerdos de cooperación académica, investigativa, interacción social, científica y tecnológica, que promuevan la realización de prácticas por parte de los estudiantes no solo de la Facultad de Salud sino de todas las disciplinas y áreas del conocimiento con las que cuenta la Universidad de Pamplona.



Con el fin de garantizar el éxito en la consolidación de la Unidad Estratégica de Desarrollo IPS Unipamplona en alianza con la Universidad de Pamplona, el Honorable Consejo Superior Universitario, aprobó la reactivación de la Fundación IPS Clínica Unipamplona, así como la gestión del contrato de colaboración Empresarial con la IPS Universitaria de la Universidad de Antioquia; todo ello con el propósito de lograr la transferencia del Modelo de Gestión de la “IPS UNIVERSITARIA” a la Fundación Universidad de Pamplona.

En el marco del Plan de Desarrollo Institucional 2012 – 2020, se prevé haber alcanzado importantes procesos tales como: la formación de un Equipo Líder y un equipo Operativo de la Fundación Universidad de Pamplona para la gestión de hospitales, la consolidación de los Convenios Docencia – Servicio y de cooperación interinstitucional en los que se apoye el fortalecimiento y posicionamiento de las dependencias académicas de Unipamplona, la vinculación de las dependencias y docentes de Unipamplona en el Modelo de Prestación de Servicios de Salud y la generación de políticas interinstitucionales encaminadas al desarrollo de Docencia, Investigación, Tecnología e Innovación, con el propósito de Identificar, producir, difundir, e integrar el conocimiento para apoyar la transformación institucional y social de la región y el eje fronterizo.

El macroproyecto está conformado por siguientes proyectos

5.18.1. 1. Relación Docencia – Servicio IPS Unipamplona – Facultad de Salud Unipamplona.

La Docencia – Servicio se define como el vínculo funcional que se establece entre instituciones educativas y otras organizaciones, con el propósito de formar talento humano en salud o entre instituciones educativas cuando por lo menos una de ellas disponga de escenarios de práctica en salud. Este vínculo se funda en un proceso de planificación académica, administrativa e investigativa de largo plazo, concertado entre las partes de la relación docencia-servicio.

Por definición la Relación Docencia-Servicio involucra a todas las Instituciones de Educación Superior con la Red de Prestadores en Servicios de Salud, esto supone que si bien en principio la unidad estratégica de desarrollo entre la IPS Clínica Unipamplona y la Universidad de Pamplona, involucre a estas instituciones, no existe entre ellas un vínculo de exclusividad, situación que permite el ingreso de los productos docencia-servicio desde la unidad estratégica hacia otras instituciones educativas y de salud, permitiendo por efecto viral la distribución de sus innovaciones al mercado educativo y de prestación, en función del objeto de la relación; a saber:

Práctica formativa en salud: Estrategia pedagógica planificada y organizada desde una institución educativa que busca integrar la formación académica con la prestación de servicios de salud, con el propósito de fortalecer y generar competencias, capacidades y nuevos conocimientos en los estudiantes y docentes de los programas de formación en salud, en un marco que promueve la calidad de la atención y el ejercicio profesional autónomo, responsable y ético de la profesión

Este macroproyecto está dirigido a poner en marcha las Políticas de Formación en Talento Humano en Salud, a partir de los principios de:

- **Equidad:** La formación y el desempeño del Talento Humano en Salud deben estar orientados a proveer servicios de salud en cantidad, oportunidad y calidad igual para todos los habitantes de acuerdo con sus necesidades e independiente de su capacidad de pago (Ley 1164 de 2007)



- Conurrencia: supone el aprovechamiento de las máximas capacidades humanas instaladas entre la Universidad de Pamplona y la IPS Clínica Unipamplona, de tal manera que sea posible la movilidad y la simultaneidad de las tareas docentes y prestadoras de servicios en salud.
- Desarrollo Territorial en Salud: esta mediado por la posibilidad de concentrar las acciones de transformación de la prestación de servicios en salud alrededor de los dominios de: (a) Calidad Técnica, lo que supone el mejoramiento continuo de las capacidades de atención y decisión del talento humano en salud; y, (b) Seguridad de Paciente; donde se inscriben los principios del “no-dáño” y el valor de la vida como medidas axiológicas y de valoración del proceso de atención en salud

Se requieren las siguientes acciones:

- **Establecer las bases del trabajo conjunto para el desarrollo integral de programas docente asistenciales en las diferentes disciplinas de la salud y aquellas que las partes estimen necesarias tanto en los niveles de pregrado y postgrado.**
- **Establecer las pautas que permitan el cumplimiento de la relación docencia servicio e investigación.**
- **Asegurar la formación de competencias de atención en salud bajo la estricta observación del contacto directo con los usuarios bajo la supervisión de Unipamplona, para que mejoren sus habilidades y conocimientos mediante las enseñanzas que se deriven de las actividades hospitalarias.**
- **Concertar las rotaciones pertinentes en los diferentes servicios de la IPS de acuerdo a los planes de trabajo diseñados por cada uno de los programas.**
- **Desarrollar las prácticas con base en las guías de atención integral, las cuales serán revisadas y mejoradas antes del inicio de la práctica en forma conjunta por el representante del área y el docente encargado de la práctica.**
- **Estimular en la Universidad la participación de las diferentes unidades académicas para la conformación de grupos que permitan el abordaje interdisciplinario de la problemática de la población usuaria de la IPS y la implementación de propuestas de intervención en salud.**
- **Apoyar las propuestas de transformación curricular de las unidades académicas vinculadas al programa y servir como espacio para la validación de nuevos modelos curriculares.**
- **Fortalecer las actividades docentes permitiendo la concurrencia de horarios en la IPS Unipamplona.**
- **Perfeccionar los procesos de delegación progresiva de funciones de los estudiantes en el desarrollo de sus prácticas formativas al interior de cada uno de los Programas de la Facultad de Salud concebida dicha Delegación progresiva en los siguientes marcos:**
 - a) Tipo de actividad: Cada nivel de formación tiene unos límites para el desarrollo de actividades en la prestación de servicios, que además es coherente con el desempeño profesional en el futuro.
 - b) Programa que está realizando el estudiante: cada programa tiene unos alcances y procedimientos específicos.
 - c) Nivel de formación del estudiante: el nivel de formación delimita el conocimiento y la exposición del estudiante a la actividad. El proceso de aprendizaje y enseñanza de las competencias se basa en etapas descritas dentro de un modelo jerárquico y secuencial.
- **Diseño de un modelo de costos de la relación docencia–servicio que contemple como mínimo los siguientes eventos:**
 - a) Desarrollo de la investigación en el escenario de prácticas



- b) Diseño de guías y protocolos de manejo realizados por docentes de la universidad
- c) Pólizas de riesgo biológico y responsabilidad civil
- d) Actividades de educación continua - capacitaciones
- e) Alimentación de estudiantes
- f) Becas estudiantiles
- g) Suministros y elementos de seguridad personal
- h) Aporte del talento humano
- i) Facturación por prestación de servicios
- j) Relación beneficio/costo de la relación docencia servicio

Indicadores

- Evidencia de una plataforma estratégica del escenario de práctica en la cual se incluya la vocación docente.
- Existencia de una dependencia específica en el escenario de práctica para la organización, planeación y gestión de la relación docencia-servicio.
- Existencia de un Centro de costo y rubros presupuestales en la IPS Unipamplona y en la Universidad, destinados en forma exclusiva al adecuado funcionamiento de la relación Docencia-Servicio.
- Existencia de la certificación de habilitación de los servicios que presta la IPS Unipamplona.
- Existencia de un diagnóstico periódico de la capacidad instalada (indicadores de oferta) y de la producción de esta (indicadores de demanda) en la IPS Unipamplona.
- Existencia de un diagnóstico periódico sobre la demanda de los servicios que presta la IPS Unipamplona.
- Se evidencia un diagnóstico sobre la calidad de los servicios prestados por parte de la IPS Unipamplona.
- Existencia, según la norma, de un programa de delegación progresiva de funciones y responsabilidades de estudiantes.
- Existencia de un documento modelo para la asignación del número de estudiantes por unidad o servicio en la IPS Unipamplona.
- Se tiene establecido un modelo de valoración costo y beneficios para la relación docencia servicio.
- La relación asegura las garantías de seguridad, protección y bienestar para los estudiantes y profesores, exigidas por las normas vigentes y las garantías las cuales hace referencia el Decreto 2376 del 2010.
- Existencia de un convenio de relación docencia- servicio debidamente legalizado y firmado por los representantes legales de ambas partes.
- Existencia de un Reglamento de Prácticas Formativas para estudiantes y profesores.
- Existencia, según la norma, de planes de prácticas formativas establecidos, reglamentados y supervisados por el comité docencia-servicio. Estos planes incluyen un programa de delegación progresiva de funciones y responsabilidades de estudiantes.
- Existencia de un programa de inducción en la relación Docencia-Servicio para estudiantes, profesores y funcionarios de los escenarios de práctica.
- Existencia de sistemas de evaluación de la ejecución de procedimientos administrativos dentro de la relación docencia servicio.
- Evidencia de un documento que defina las políticas de existencia, ejecución y registro de actas, de los procesos del comité docencia-servicio.



- Evidencia de las políticas de vinculación formal de docentes que garanticen las prácticas formativas.
- Evidencia de las políticas de concurrencia del Talento Humano docente que prestará a su vez servicios en la IPS Unipamplona.
- Existencia en el escenario de práctica de los recursos educativos necesarios para las prácticas formativas.
- Existencia de evidencia de la ejecución presupuestal, de los rubros programados para el funcionamiento de la relación Docencia- Servicio.
- Existencia de un sistema de información de la Relación Docencia- Servicio.
- Evidencia de custodia del sistema de información.
- Evidencia de un sistema de autoevaluación de la relación Docencia-Servicio en forma periódica (mínima una vez al año), con el propósito de evaluar el cumplimiento de las condiciones necesarias para el desarrollo adecuado de las prácticas formativas.
- Evidencia, como resultado de las autoevaluaciones de los planes de mejora de la relación Docencia-Servicio.

5.18.1.2. Prácticas Universitarias

La construcción de la Unidad Estratégica de Desarrollo IPS Clínica Unipamplona – Universidad de Pamplona, demanda de la participación de todos los saberes y conocimientos que circulan dentro de la Universidad, esto supone entenderla más allá de la mera prestación de servicios en salud; implica de hecho concebirla en el marco de la triple hélice; Universidad-Empresa-Estado; pero, desde los principios de desarrollo social y desarrollo sostenible. Esta connotación obliga la construcción de redes de producción desde la investigación, la docencia y la extensión hacia el máximo valor social, productivo y económico, por lo tanto la relación estratégica no puede ser exclusiva de la formación de talento humano en salud, al contrario debe ser inclusiva y estar dirigida a la producción del conocimiento como máximo valor de los humanos.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Establecer las bases del trabajo conjunto para el desarrollo integral de programas de prácticas empresariales o comunitarias en las diferentes disciplinas y aquellas que las partes estimen necesarias para el cumplimiento de sus objetivos, en los niveles de pregrado y postgrado.**
- **Incrementar la población de influencia de la IPS Unipamplona y contar con campos de práctica para el desarrollo de actividades docentes.**
- **Asignar de acuerdo a su disposición y previo estudio de factibilidad de manera semestral la rotación de estudiantes de la Facultad de Salud.**
- **Asignar los profesionales-docentes por cada programa de formación en salud para apoyar los procesos de prácticas.**
- **Proveer los campos de práctica empresarial o comunitaria para el logro de las prácticas con calidad y eficiencia.**
- **Evaluar conjuntamente en cada período académico, los programas de práctica empresarial o comunitaria desarrollados.**

Indicadores

- Número de programas que desarrollan las prácticas comunitarias y empresariales en la IPS Unipamplona.



- Número de estudiantes que desarrollan prácticas comunitarias y empresariales en la IPS Unipamplona.
- Número de docentes asignados al proceso de supervisión de prácticas comunitarias y empresariales.
- Número de servicios involucrados en las prácticas comunitarias y empresariales.
- Medición del impacto de las prácticas comunitarias y empresariales.
- Medir el grado de cumplimiento de las funciones del supervisor de práctica.
- Diseñar, desarrollar y hacer seguimiento al Plan de Mejoramiento por escenario de práctica.

5.18.1.3. Fortalecer el desarrollo de los programas académicos de la Facultad de Salud a través de programas de investigación y extensión

La Unidad Estratégica de Desarrollo IPS Clínica Unipamplona – Universidad de Pamplona, requiere para transformar efectivamente la realidad epidemiológica de su zona de influencia del desarrollo de Políticas de Investigación, Desarrollo e Innovación como plataforma estratégica para la puesta en marcha de todas sus acciones, en este sentido, los programas académicos de la Facultad de Salud; Medicina, Fonoaudiología, Terapia Ocupacional, Nutrición y Dietética, Enfermería, Fisioterapia, Psicología, Bacteriología y Laboratorio Clínico. Licenciatura en Educación Física con énfasis en Recreación y Deportes; deben redimensionar sus acciones de futuro a fin de con-construir una agenda de convergencia entre la IPS y la Universidad.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Establecer las políticas de trabajo cooperativo entre la Subdirección de Docencia e Investigación de la IPS Unipamplona y la Facultad de Salud.**
- **Establecer programas conjuntos de investigación y desarrollo tecnológico, con la participación de los grupos de investigación pertenecientes a la Facultad de Salud y la creación de nuevos grupos.**
- **Crear un Sistema Interinstitucional de Gestión del Conocimiento, Tecnología e Innovación.**
- **Diseñar un marco de políticas interinstitucionales dirigidas a la identificación y desarrollo de capacidades y necesidades de innovación y desarrollo tecnológico que impacten favorablemente en las necesidades epidemiológicas de la región y el eje fronterizo.**
- **Crear un sistema de gestión, información, seguimiento, y evaluación de los proyectos de investigación en sus diferentes fases de operacionalización.**
- **Desarrollar de manera conjunta actividades o proyectos de extensión a la comunidad.**

Indicadores

- Evidencia documental de las políticas de trabajo cooperativo entre la Subdirección de Docencia e Investigación de la IPS Unipamplona y la Facultad de Salud.
- Existencia de políticas dirigidas a la creación y fortalecimiento de programas conjuntos de investigación y desarrollo tecnológico, con la participación de los grupos de investigación pertenecientes a la Facultad de Salud y la creación de nuevos grupos.
- Existencia de un Sistema Interinstitucional de Gestión del Conocimiento, Tecnología e Innovación
- Evidencia documental de las políticas interinstitucionales dirigidas a la identificación y desarrollo de capacidades y necesidades de innovación y desarrollo tecnológico que



impacten favorablemente en las necesidades epidemiológicas de la región y del eje fronterizo.

- Existencia de un sistema de gestión, información, seguimiento, evaluación de los proyectos de investigación en sus diferentes fases de operacionalización.
- Número de convocatorias externas ofertadas/ Número de Convocatorias presentadas con propuestas de investigación conjuntas.
- Número de convocatorias externas ofertadas/ Número de convocatorias aprobadas en propuestas de investigación conjuntas.
- Número de docentes investigadores de Unipamplona/ Número de docentes investigadores que participan en proyectos de investigación financiados por la IPS Unipamplona
- Número de Semilleros de Investigación de Unipamplona/ Número de Semilleros de Investigación apoyados con recursos de la IPS Unipamplona.
- Número de Grupos de Investigación de Unipamplona con proyectos cofinanciados en convocatorias internas/Número de proyectos de investigación de Unipamplona, cofinanciados por la IPS Unipamplona.

5.18.2. Hospital Veterinario adscrito a la Facultad de Ciencias Agrarias.

El Hospital Veterinario es pilar fundamental para la futura renovación del registro calificado y la acreditación de los programas de la facultad de Ciencias Agrarias puesto que éste será el eje integrador de las funciones misionales, docencia, investigación y proyección social.

En el ámbito de la docencia, se caracterizará por ser un centro de prácticas integradas que velará por la atención clínica de grandes (Equinos, Bovinos, Porcinos...) y pequeñas especies como son los caninos, los felinos y algunas especies silvestres, centrándose en las disciplinas de la semiología, la farmacología veterinaria, la medicina interna de pequeños y grandes animales, la patología clínica, patología general, clínica y cirugía tanto de tejidos blandos como ortopédica, también se desarrollarán prácticas de imaginología en pequeñas y grandes especies (equinos, bovinos, pequeños rumiantes). Por todo esto integrará prácticas de los semestres sextos a noveno del programa de Medicina Veterinaria, lo que permitirá la interacción de los estudiantes con los propietarios de los pacientes.

En el ámbito investigativo, en el hospital veterinario se continuará con el desarrollo de la línea de investigación en cirugía experimental bajo la cual se han formulado dos proyectos en asocio con investigadores del área de la salud de nuestra Universidad, uno de los cuales (factibilidad del abordaje endoscópico por orificios naturales en modelo experimental porcino) se ejecutó y del cual se han tenido varios productos de divulgación científica. Esta línea de investigación está adscrita al grupo de investigación en ciencias animales, escalafonado en categoría C de Colciencias.

La cirugía en medicina humana normalmente tiene como modelos experimentales especies animales, para lo cual, el Médico Veterinario juega un papel importante en el manejo, anestesia y cirugía de las diferentes especies que se utilicen en el ámbito experimental para los Médicos cirujanos humanos. Siguiendo los debidos protocolos de la ética y del bienestar animal, el hospital veterinario de la facultad de ciencias agrarias continuará desarrollando procedimientos de este tipo en asocio con Médicos y se pretende seguir en dicha línea buscando adquirir destrezas y habilidades en nuevas técnicas quirúrgicas, especialmente en la cirugía mínimamente invasiva.

En el área de epidemiología y salud pública, el hospital veterinario será un soporte vital para desarrollar programas de vigilancia epidemiológica de entidades que afectan especialmente al humano, como son: incidencia de rabia, parasitosis tipo toxocariasis, cisticercosis, leishmaniasis y



todo tipo de enfermedades zoonóticas prevalentes en el área metropolitana de Cúcuta y en el departamento de Norte de Santander.

El Hospital Veterinario servirá de herramienta para la ejecución de los trabajos de investigación de los estudiantes de pregrado y posgrado en Medicina Veterinaria y en ciencias agrarias. El hospital promoverá la apertura de programas de maestría y a futuro de doctorado en Ciencias Agrarias

En cuanto a la proyección social, en el Hospital Veterinario se continuará con la ejecución de una serie de programas de extensión a la comunidad, como es: consulta externa, la esterilización de mascotas callejeras y campañas de vacunación antirrábica masivas para las mascotas domésticas, contribuyendo a impactar positivamente la salud pública del área metropolitana de Cúcuta y del departamento y todos los municipios cercanos de la hermana República Bolivariana de Venezuela.

El Hospital Veterinario también integra la interdisciplinariedad conjugando la interacción entre Médicos Veterinarios y Zootecnistas. En Ciencias Básicas profesionales en Biología, Microbiología, Ingeniería Ambiental, Medicina Humana y demás ingenierías en la medida que formulan y desarrollan proyectos que impacten positivamente al medio ambiente, la comunidad y las especies animales.

El Hospital Veterinario se convertirá en un centro piloto donde ofrecerá los servicios de laboratorio de referencia para las pruebas de chequeo obligatorio en las especies de producción como: Pruebas de brucelosis y de mastitis en ganado bovino, anemia infecciosa equina, entre otras. También será un centro de referencia y apoyo para las clínicas veterinarias del área metropolitana de Cúcuta en lo referente a los servicios de Imagenología, Laboratorio clínico veterinario y Cirugía altamente especializada en especies domésticas. Se prestará el servicio de alquiler del quirófano e instalaciones tanto para grandes como para pequeños animales, a los Médicos Veterinarios que lo requieran.

Acciones

Se requiere de las siguientes acciones:

- **Adecuar la infraestructura física, dotar y poner en funcionamiento el Hospital Veterinario de la Universidad de Pamplona.**
- **Establecer normas que permitan el fortalecimiento del Programa de Medicina Veterinaria en el aspecto docente.**
- **Crear un sistema de rotaciones clínicas para los estudiantes de pregrado y postgrado en función de las unidades académicas propuestas.**
- **Fortalecer la investigación interdisciplinaria.**
- **Fortalecer el Centro de Laboratorios de la Universidad de Pamplona.**
- **Gestionar un centro de costos independiente que permita una administración eficiente del Hospital Veterinario.**
- **Soportar académica e investigativamente los programas de postgrado. (Maestría y Doctorado).**
- **Gestionar convenios de extensión e interacción social con entidades públicas y privadas.**
- **Formular estudios de incidencia y prevalencia de enfermedades zoonóticas en el departamento y la región fronteriza.**
- **Implementar programas de vigilancia epidemiológica de enfermedades zoonóticas.**



Indicadores.

- Metros cuadrados adecuados de la infraestructura física.
- Metros cuadrados construidos de áreas destinadas a consulta externa y quirófano del hospital.
- Metros cuadrados destinados a construcción de laboratorios.
- Número de equipos adquiridos.
- Formato guía de cumplimiento de requisitos para el inicio de labores.
- Numero de normas establecidas.
- Número de docentes asignados al proceso de fortalecimiento del proceso.
- Numero de rotantes por año.
- Numero de pasantes por año.
- Numero de prácticas quirúrgicas y consultas externas atendidas por los estudiantes.
- Grado de cumplimiento de la relación Docencia-Servicio.
- Número de proyectos de investigación que involucren varias áreas del conocimiento.
- Número de productos de investigación.
- Número de estudiantes involucrados en proyectos de investigación.
- Número de profesores que participan en proyectos de investigación.
- Número de laboratorios desarrollados en las instalaciones del Hospital.
- Número de asignaturas que realicen prácticas en el Hospital.
- Porcentaje de estudiantes que realicen prácticas en el Hospital.
- Número de procedimientos altamente calificados ofrecidos en las diferentes dependencias del Hospital.
- Número de pruebas y servicios realizados por los diferentes laboratorios del Hospital.
- Rendimiento financiero generado en los diferentes procedimientos realizados en el Hospital Veterinario.
- Proyectos formulados y ejecutados en el marco de las líneas de investigación adscritas a la Facultad de Ciencias Agrarias.
- Número de convenios gestionados para venta de servicios con entidades públicas y privadas.
- Número de estudios de prevalencia e incidencia de enfermedades zoonóticas realizados.
- Número de programas de vigilancia epidemiológica implementados.



5.19. LÍNEA ESTRATÉGICA No. 10. CALIDAD EN SERVICIOS Y EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES.

Proyectar y fortalecer el uso intensivo de Tecnologías de Información y Comunicación

Se refiere a los lineamientos y demás elementos utilizados para la proyección y fortalecimiento del programa de calidad en servicios y en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, de manera que en la Universidad de Pamplona se convierta en una herramienta que apalanque el desarrollo institucional y se ejecute en forma eficiente en el marco de los procesos misionales y de gestión.

No es un secreto que de la forma que la Universidad responda y apropie esta revolución tecnológica se reflejará en su posicionamiento competitivo, no sólo en la calidad sino en la misma sostenibilidad financiera. La Universidad de Pamplona, desde su Plan de Desarrollo anterior, ha planteado el ser una universidad interconectada e inteligente. Por su importancia se plantea como el Tercer Eje Estratégico en el Plan de desarrollo 2012-2020 así como la quinta perspectiva dentro de la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Alineado con el Plan de Desarrollo permitirá que sea un elemento decisivo para el logro de ventajas competitivas sostenibles. De otra parte, servirá de base y orientación para que su utilización se lleve a cabo con criterios que sean conocidos y utilizados por toda la comunidad universitaria.

La implantación y fortalecimiento de las TIC's en las instituciones de educación superior tiene repercusiones importantes en los costos de operación y exige capacitación permanente y formas de trabajo en grupo. Las TIC's en las universidades tienen características muy particulares que las diferencian de otras organizaciones, es importante analizar el alineamiento dada su repercusión.

- **Infraestructura física y diseño de la arquitectura del sistema.** Se trata quizás de la principal diferencia de la gestión en estas áreas en las universidades respecto a otras organizaciones dada la necesaria descentralización en la toma de decisiones respecto al gasto, a la estructura y a las tecnologías a emplear, de manera que dentro de un sistema de organización hay diversos puntos en los cuales se mantienen relaciones con los proveedores, distintos modelos y distintos estándares.
- **Financiación de la infraestructura tecnológica.** En este aspecto, el planteamiento puede ser muy semejante al que se da en las diferentes organizaciones: La financiación de las tecnologías no debe efectuarse una vez, pues es tal el grado de obsolescencia o de actualización permanente que debe tratarse como un gasto continuo y de mantenimiento que debe realizarse anualmente.

Además de contar y alinear a sus profesores investigadores, así como de los recursos necesarios de carácter tecnológico, las universidades necesariamente tienen que destinar recursos y medios tecnológicos para la dotación de salas informáticas a disposición de los estudiantes, aspecto este último de importancia y valor para el estudiantado.



- **Evaluación de la infraestructura tecnológica.** Necesariamente debe mantenerse una información actualizada de la situación tecnológica a fin de poder gestionar oportuna y adecuadamente los recursos disponibles y planificar las necesidades a mediano plazo. Aquí debe tenerse presente la heterogeneidad en las necesidades entre las distintas áreas de la universidad.
- **Talento humano.** En esta área relacionada con la Informática y las Telecomunicaciones se presenta, de un lado, el personal con dedicación a la infraestructura y desarrollo de aplicaciones para las actividades que apoyan las funciones administrativas y, de otra parte, las aplicaciones y herramientas para la propia tecnología educativa y desarrollo académico, lo que la diferencia con otro tipo de organizaciones.
- **Directrices sobre la gestión de infraestructura y servicios de soporte.** Se refiere a la necesidad de generar una cultura de uso y apropiación de las TIC's en la comunidad universitaria sobre los derechos y deberes en materia de informática y telecomunicaciones que permita articular los procesos académicos, de investigación y proyección social así como los procesos de apoyo administrativo. Relacionada con la gestión y horarios, diversos perfiles y lugares de trabajo, lo que implica niveles de heterogeneidad que requieren de una muy buena planificación sobre los procesos misionales de la universidad (docencia, investigación e interacción social).
- **Uso intensivo de Tecnologías de Información y Comunicación.** La utilización intensiva de tecnologías de información y comunicación implica que en los procesos docentes generará espacios de desarrollo en la educación superior para la incorporación de nuevas organizaciones no tradicionales que responderán a estas oportunidades. Por otra parte, la incorporación de tecnologías de información y comunicación en los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como en la modernización de las bibliotecas en su nuevo rol, serán determinantes en el desarrollo y aplicación de innovaciones no sólo en el ámbito de la educación continua y la educación a distancia, sino también en las necesarias innovaciones curriculares en la formación de pregrado, posgrado y de programas de estudios dirigidos a estudiantes no tradicionales. Educación a distancia y disponibilidad de plataformas adecuadas para el desarrollo de la docencia on line serán requisitos ineludibles para lo que viene en la competencia en esta área.

El programa lo conforman los once (11) macroproyectos:

5.19.1. Aprendizaje y enseñanza

Se busca implementar modelos pedagógicos que incorporen activamente el desarrollo y transferencia de innovaciones con TIC's para la facilitación del logro de aprendizajes y competencias.

Se requieren las siguientes acciones

- **Incorporar e implementar las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en el sistema de enseñanza y aprendizaje concordantes con las nuevas demandas educacionales.**



- **Implementar el sistema de repositorios de recursos educativos digitales abiertos para fomentar la reutilización e integración de contenidos digitales en los procesos de aprendizaje-enseñanza.**
- **Complementar el proceso de aprendizaje de los estudiantes fortaleciendo sus habilidades en la búsqueda, selección, organización y uso de la información, de manera que se logre incorporarlos más activamente en el nuevo modelo de adquisición y generación de conocimientos.**
- **Incorporar la educación virtual como parte de la estrategia metodológica en la Universidad.**
- **Realizar convenios con organismos públicos y privados para facilitar el acceso de los estudiantes a las TIC's.**
- **Diseñar un Plan de Cursos en TIC's para todos los estudiantes de la Universidad.**
- **Implantar un sistema de soporte en TIC's para los estudiantes.**

Indicadores:

- Número de cursos que utilizan herramientas computacionales para apoyar los procesos de aprendizaje y enseñanza.
- Número de repositorios institucionales de recursos educativos digitales abiertos implementados.
- Número de cursos y actores del proceso aprendizaje-enseñanza que hacen uso de recursos educativos recuperados de los repositorios institucionales.
- Número de estudiantes que hacen uso de los aplicativos de búsqueda y selección de recursos educativos digitales.
- Número de cursos que usan la virtualidad
- Número de salas con características técnicas para la realización de videoconferencias
- Número de convenios realizados
- Número de cursos ofrecidos basados en TIC's para los estudiantes
- Número de funcionarios capacitados para dar soporte en TIC's
- Grado de incorporación e implementación de las TIC's.
- Grado de mejoramiento del proceso de aprendizaje de los estudiantes

5.19.2. Docencia

Se busca lograr la formación y capacitación de todos los integrantes de la comunidad universitaria para construir la cultura de uso y apropiación de las TIC's en los procesos educativos de la institución.

Se requieren las siguientes acciones

- **Fortalecer el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) en las actividades de docencia, que permita que la educación a distancia y/o metodologías virtuales estén disponibles para algunos programas académicos.**
- **Formar a docentes en desarrollo de contenidos usando herramientas disponibles en la plataforma institucional y herramientas de uso libre.**

Indicadores

- Número de docentes capacitados en uso y apropiación de TIC's en procesos educativos.
- Número de docentes capacitados en desarrollo de contenidos.



5.19.3. Investigación

Se busca fortalecer los sistemas de información para la investigación y definición de elementos tecnológicos necesarios para el desarrollo del modelo del uso y apropiación de TIC's en los procesos de formación e investigación institucionales.

Se requieren las siguientes acciones

- **Fortalecer el Sistema de Información Institucional sobre los proyectos de investigación y su productividad, facilitando así su registro, control y el monitoreo del desempeño de la investigación a través de indicadores de gestión.**
- **Desarrollar aplicaciones específicas que permitan administrar diferentes tipos de diseños experimentales en proyectos de investigación.**
- **Incorporar aplicaciones que permitan gestionar procesos como movilidades, convocatorias y publicaciones.**
- **Fomentar líneas de investigación en software de dominio público, redes avanzadas y seguridad informática.**

Indicadores

- Número de funcionalidades implementadas.
- Número de aplicaciones para soportar los procesos operativos de los proyectos de investigación.
- Número de aplicaciones para soportar procesos de movilidad, convocatorias, publicaciones.
- Número de grupos de investigación en software.
- Número de reuniones semestrales por grupo.
- Número de documentos producidos por los grupos.
- Actualizar al estado del arte y nuevas tendencias en TIC's a los grupos de investigación.
- Número de nuevos servicios de TIC's ofrecidos.

5.19.4. Interacción y proyección social

Se busca establecer acciones de implementación de herramientas TIC's para los procesos de interacción social.

Se requieren las siguientes acciones

- **Analizar, diseñar e implementar aplicaciones que permitan integrar procesos relacionados con la internacionalización de los programas académicos de nuestra Universidad.**
- **Analizar, diseñar e implementar aplicaciones que permitan integrar procesos relacionados con la proyección social de la Universidad.**

Indicadores

- Número de aplicaciones para soportar procesos de internacionalización.
- Número de aplicaciones para soportar procesos de la Dirección de Interacción Social.

5.19.5. Modernización de sistemas y herramientas informáticas.



Establecer las bases técnicas y administrativas para incorporar dentro de los sistemas actuales de información un Sistema Integrado que permita conocer eficiente y eficazmente la información con el objetivo de optimizar la toma de decisiones de las autoridades de la Universidad.

La Universidad requiere implementar un Sistema de Información Integrado de conformidad con el modelo del negocio, que se ajuste a los requerimientos de información para las actividades académicas, de investigación y de gestión administrativa económico-financiera. Se requiere de módulos del ámbito de la Gestión que se integren a estos sistemas para realizar Análisis Institucional en todos los ámbitos del quehacer universitario, que provean de información y análisis fidedignos, oportunos y veraces para la gestión de la Universidad en un contexto de eficiencia y calidad en los servicios que ella brinda. Se podrá concentrar en un solo sistema informático los distintos antecedentes e informaciones que se utilizan a diario en el quehacer de la institución, evitando la duplicidad de esfuerzos al trabajar con software separado e incomunicado.

Se requieren las siguientes acciones

- **Analizar los procesos actuales de cada dependencia y su integración.**
- **Diseñar e implementar un Plan de Integración de Aplicaciones y Funcionalidades.**
- **Diseñar un Plan de Integración de Sistemas con arquitecturas orientadas a servicios que permita integrar los sistemas existentes y complementar con el diseño de funcionalidades.**
- **Fortalecer y complementar el Sistema Integrado de Información de la Universidad.**
- **Gestionar actividades al interior de los programas para buscar soporte en actualización de sistemas.**
- **Actualizar las herramientas computacionales en las dependencias y los laboratorios de la Universidad.**

Indicadores

- Número de personas participantes en programas de capacitación tecnológica.
- Plan de Integración de Sistemas.
- Número de funcionalidades a integrar y a desarrollar.
- Número de laboratorios actualizados en equipo y software.
- Gestionar actividades al interior de los programas para buscar soporte en actualización de sistemas.

5.19.6. Definir un Plan Integrado de TIC's, estándares y políticas.

Se orientarán los esfuerzos a modernizar los sistemas de apoyo para la toma de decisiones tanto en el ámbito académico como el administrativo. Se generará una política institucional de TIC's y se implementará el soporte estructural que permitirá administrarla bajo estándares y políticas de calidad.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Definir políticas institucionales respecto al uso y apropiación de TIC's en los procesos misionales.**
- **Mantener y fortalecer progresivamente las aulas y centros de cómputos de la Universidad con el equipamiento de las TIC's necesarias, con prioridad a las aulas de docencia informática.**



- **Fortalecer el Plan de Equipamiento para los docentes.**
- **Complementar con la formalización de estrategias basadas en modelos de fundamentación para el apoyo de los sistemas de ayuda a la decisión.**
- **Estudiar e implementar la normatividad y sistemas hacia las buenas prácticas actuales en TIC's (ISO 20000 {ITIL}, ISO 27000, Gobierno TI, Arquitectura Empresarial).**

Indicadores

- Número de documentos de políticas de TIC's.
- Número de aulas dotadas con hardware, software y comunicaciones adecuadas para el uso e incorporación de TIC's.
- Número de servidores para el uso e incorporación de TIC's.
- Número de docentes con equipos adecuados.
- Número de personas capacitadas en modelos de fundamentación.
- Número de personas capacitadas en buenas prácticas TIC's.

5.19.7. Tecnologías de Información

La Universidad inicie un proceso de modernización tecnológica en todo el Campus Universitario. Implementar el Proyecto de Convergencia IP que contempla transmisión de datos, voz e imagen. Lograr que el campus tenga un acceso eficiente a la red inalámbrica en cualquier punto del mismo para toda la comunidad. Por otra parte, se proveerá de acceso a los estudiantes del equipamiento necesario para que puedan acceder a estos servicios en apoyo a sus actividades académicas.

Implica que desde el punto de vista de infraestructura física, las salas de clase y laboratorios cuenten con tecnologías modernas. Los nuevos proyectos de infraestructura a implementar en la Universidad deberán incorporar en sus proyectos de especialidad todas las características técnicas que permitan implementar tecnologías modernas de las TIC's en las nuevas construcciones.

Se requieren la siguiente acción:

- **Analizar la situación actual del uso de hardware, software y comunicaciones.**
- **Fortalecer el sistema actual con el propósito de ampliar cobertura en los diferentes campus y CREAD de la institución.**
- **Facilitar el acceso de la comunidad universitaria a tecnologías modernas en el área de informática y telecomunicaciones.**
- **Implantar la tecnología inalámbrica (wireless) para facilitar el acceso a la red interna y a Internet desde los computadores portátiles y dispositivos móviles a la comunidad universitaria.**
- **Desarrollar proyectos relacionados con el uso del software libre.**
- **Contar con una diversidad de instancias y metodologías de actualización, capacitación, perfeccionamiento y de formación sistemáticas y no sistemáticas tanto formales como no formales para el personal docente y administrativo.**

Indicadores

- Porcentaje de utilización de hardware, software y comunicaciones.
- Número de campus que hacen uso adecuado de aplicaciones.



- Número de personas que acceden a nuevos servicios ofrecidos por la Dirección Tecnológica.
- Porcentaje de cubrimiento de tecnologías wireless en campus universitario.
- Número de cursos de software libre ofertados.
- Número de personas capacitadas

5.19.8. SIA integrado.

La Universidad requiere implementar un Sistema de Información Integrado de conformidad con el modelamiento del negocio que se ajuste a los requerimientos de información para las actividades académicas, de investigación y de gestión administrativa económico-financiera. Se requiere de módulos del ámbito de la Gestión que se integren a estos sistemas para realizar Análisis Institucional en todos los ámbitos del quehacer universitario que provean de información y análisis fidedignos, oportunos y veraces para la gestión de la Universidad en un contexto de eficiencia y calidad en los servicios que ella brinda. Se podrá concentrar en un solo sistema informático los distintos antecedentes e informaciones que se utilizan a diario en el quehacer de la institución, evitando la duplicidad de esfuerzos al trabajar con software separado e incomunicado.

Se requiere la siguiente acción:

- **Diseñar un Plan de Integración de Sistemas con arquitecturas orientadas a servicios, que permita integrar los sistemas existentes y complementar con el diseño de funcionalidades.**

Indicador

- Plan de Integración de Sistemas.

5.19.9. Implementación de Biblioteca Virtual

Es fundamental contar con una base de conocimiento que responda en tiempo real y que contribuya a la toma de decisiones y permita realizar los respectivos análisis en todos los ámbitos del quehacer universitario. Esto permitirá contribuir a mejorar la imagen que la Universidad proyecte en el medio, entregando información de alta calidad, procesada, validada y veraz en forma dinámica a la comunidad universitaria y al país en general.

Se requiere la siguiente acción:

- **Desarrollo de la bibliografía básica institucional.**
- **Buscar que la Universidad genere espacios de acceso a información especializada para estudiantes y académicos de la Universidad con lo cual podrán disponer de las publicaciones de los últimos avances en las diversas disciplinas impartidas en la Institución.**
- **Fortalecer los servicios propios de la Biblioteca en lo que se refiere a las colecciones básicas que permita mejorar el servicio a los usuarios.**
- **Disponer de acceso a la Biblioteca Virtual la mayor parte de las 24 horas del día gestionando la adquisición de diversas bases de datos electrónicas en diferentes disciplinas.**



- **Desarrollo e implementación de la base de datos de conocimiento institucional.**

Indicadores

- Número de volúmenes por estudiantes.
- Número de volúmenes digitales por estudiante.
- Número de bases de datos adquiridas en el último año.
- Número de servicios habilitados por biblioteca.
- Número de obras digitalizadas.

5.19.10. Para el proyecto de difusión de actividades internacionales

Se busca establecer acciones de visibilidad y de alianzas estratégicas en el uso y apropiación de TIC's para el fortalecimiento de los procesos misionales.

Se requieren la siguiente acciones:

- **Crear una página web bilingüe a la que se pueda acceder desde la página principal de la Universidad de Pamplona.**
- **Avanzar en el manejo de repositorios para la información relacionada con estándares y normas internacionales en los cuales se soporta la fundamentación teórica de los programas académicos de la Universidad.**
- **Diseñar los contenidos que sean apropiados a los patrones de traductores ya que esto facilitan el multilenguaje (no sólo bilingüe) y permiten que herramientas de última generación las traduzcan a muchos lenguajes.**
- **Conformar redes con entidades comprometidas con el uso y apropiación de las TIC's.**
- **Diseñar un esquema de actualización permanente a los portales institucionales.**
- **Diseñar un esquema de imagen corporativa institucional para las páginas web y portales de la Universidad.**

Indicadores

- Porcentaje de servicios que están en segunda lengua.
- Número de recursos registrados en repositorios de normas y estándares.
- Número de recursos que se acoplen a patrones de traductores.
- Número de redes a las cuales pertenece la Universidad relacionadas con el uso de TIC's.
- Porcentaje de portales con esquema de actualización permanente.
- Porcentaje de utilización de imagen corporativa.

5.19.11. Articulación de procesos Tecnológicos de las TIC's con las políticas de un Buen Gobierno

Busca establecer cuerpo de instrumentos, mecanismos, herramientas y reglas por medio de las cuales se maneja la organización internamente y se relaciona a su vez con los diferentes grupos de interés, dentro del marco de los principios de integridad, eficiencia y transparencia.

Se requieren las siguientes acciones:

- **Evaluación y diagnóstico de la estrategia.**
- **Fortalecer los trámites y servicios institucionales en línea.**
- **Mejoramiento de los sistemas de servicios en línea de la Institución.**



- **Participación y democracia ciudadana.**

Indicadores

- Documento actualizado de diagnóstico
- Número de trámites en línea.
- Número de servicios en línea.
- Número de servicios de participación.

5.20. FACTORES DE ÉXITO

Ver la siguiente imagen:



INTERACCION DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO, PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS									
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA PLAN DE DESARROLLO 2012-2020		FACTORES CLAVES DE ÉXITO			SUSTENTABILIDAD Y CRECIMIENTO INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVAS DEL BSC	ESTUDIANTES USUARIOS	EXCELENCIA E INNOVACIÓN EN LO ACADÉMICO Y EN LA GESTIÓN		EXCELENCIA EN SERVICIOS Y EN LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES		SUSTENTABILIDAD Y CRECIMIENTO INSTITUCIONAL			
		ESTRATEGIA DE SERVICIO	ESTRATEGIA DE CALIDAD						
		E1 Aumentar la satisfacción con la Propuesta de Valor	E2 Aumentar la Calidad de los Estudiantes						
		CAPITAL HUMANO COMPETENTE	GOBIERNO PARTICIPATIVO						
		AI1 Tener Académicos competentes, accesibles y motivados	AI4 Desarrollar un proceso participativo sustentado en un Gobierno que estimule un buen clima y cultura organizacional						
	APRENDIZAJE INFRAESTRUCTURA E INNOVACIÓN	AI2 Tener Directivos competentes en gestión y liderazgo	AI5 Establecer una cultura de compromiso que se traduzca en buen desempeño laboral			PLANEACION ESTRATEGICA	ESTRUCTURA EFICIENTE		
		AI3 Tener Administrativos con vocación y servicio				AI6 Desarrollar una estructura de evaluación alineada con la estrategia	AI7 Fortalecer y mantener una tecnología pertinente y eficiente		
	PROCESOS INTERNOS	SERVICIOS DE EXCELENCIA A ESTUDIANTES	EXCELENCIA E INNOVACIÓN ACADÉMICA	POSICIONAR LA IMAGEN DE LA UNIVERSIDAD			GESTION ADMINISTRATIVA EFICIENTE Y DE CALIDAD	OBTENCIÓN DE INGRESOS PROPIOS	DESARROLLO DE REDES INTERINSTITUCIONALES INTERNACIONALES Y NACIONALES
		PI1 Lograr Relaciones Efectivas y Acogedoras	PI5 Desarrollar una academia que privilegie la gestión e innovación tecnológica producto de una investigación como práctica central del conocimiento, que impacto con responsabilidad social	PI8 Desarrollar estrategias de difusión y promoción nacional e internacional del quehacer académico			PI9 Mejorar la eficiencia y productividad del capital humano	PI11 Captar recursos externos	PI13 Estructurar redes con universidades, gobierno, egresados, empresas e instituciones
		PI2 Otorgar un Adecuado apoyo social y Financiero					PI10 Gestionar con calidad y eficiencia	PI12 Proveer servicios a terceros	PI14 Adoptar la cultura de la internacionalización
		PI3 Desarrollar una oferta deportiva y cultural atractiva							
		PI4 Mejorar los sistemas de atención a los estudiantes	PI6 Implementar un proyecto educativo de excelencia, flexible e innovador, centrado en el aprendizaje	PI7 Desarrollar la investigación como práctica central que derive el conocimiento de la formación vinculada al posgrado y al pregrado					
	TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES				FORTALECER LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA INTEGRADA QUE APOYE TANTO LOS PROCESOS DE MODERNIZACIÓN ACADÉMICA COMO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.		ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE INGRESOS		
					TIC's1 Desarrollar sistemas de información institucionales integrados.	TIC's2 Consolidar, ampliar y renovar la plataforma tecnológica			
					TIC's3 Articular los procesos tecnológicos de las TICs las políticas de buen gobierno				
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA				GAF1 Aumentar Recursos del Gobierno		ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD		
					GAF2 Aumentar ingresos propios		GAF4 Mejorar la eficiencia de los recursos e insumos		



5.21. PLAN FINANCIERO UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

A continuación se presenta el Cuadro General de Inversiones relacionadas con el Plan Desarrollo, denominado PLAN FINANCIERO UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.

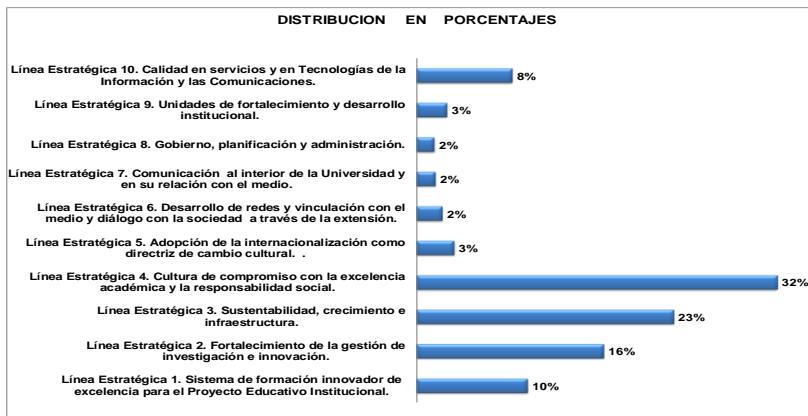
Se aprecia en la primera parte el comportamiento de los ingresos, gastos e inversión proyectados desde el año 2012 hasta el año 2020, sus totales y porcentajes respectivos.

En la parte inferior, se muestra para cada una de las Líneas Estratégicas los costos y gastos proyectados desde el año 2012 hasta el 2020, los totales respectivos y porcentajes correspondientes.



PLAN FINANCIERO UNIVERSIDAD DE PAMPLONA 2011

CONCEPTO	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	TOTAL	%
INGRESOS CORRIENTES	100.690.489.055	90.384.648.147	90.493.418.696	86.997.161.258	87.153.123.899	90.567.248.856	94.117.938.811	97.810.656.364	101.651.082.620	839.865.767.706	100%
Recursos propios	69.031.150.960	57.458.936.529	56.250.678.613	51.384.711.571	50.116.176.226	52.048.823.275	54.058.776.207	56.149.127.256	58.323.092.347	504.821.472.986	60%
Presupuesto General de la Nación Ley 30/1992	27.747.368.361	28.857.263.096	30.011.553.620	31.212.015.765	32.460.496.395	33.758.916.251	35.109.272.901	36.513.643.817	37.974.189.570	293.644.719.775	35%
Transferencias Ley 30/1992, Art.86	1.311.969.733	1.364.448.522	1.419.026.463	1.475.787.522	1.534.819.023	1.596.211.784	1.660.060.255	1.726.462.665	1.795.521.172	13.884.307.138	2%
Estampillas	2.600.000.000	2.704.000.000	2.812.160.000	2.924.646.400	3.041.632.256	3.163.297.546	3.289.829.448	3.421.422.626	3.558.279.531	27.515.267.807	3%
GASTOS CORRIENTES	77.157.839.030	69.242.999.188	71.679.449.007	74.463.531.315	77.004.935.126	80.034.867.426	83.185.184.715	86.461.514.696	89.868.897.876	709.099.218.378	84%
AHORRO CORRIENTE (C-D-E-F)	23.532.650.025	21.141.648.959	18.813.969.688	12.533.629.943	10.148.188.774	10.532.381.430	10.932.754.096	11.349.141.668	11.782.184.744	130.766.549.328	16%
DÉFICIT POR FINANCIAR AÑOS ANTERIORES	1.000.000.000	500.000.000	-	-	1.753.296.920	2.843.661.137	2.812.018.729			8.908.976.787	1%
AHORRO DISPONIBLE	22.532.650.025	20.641.648.959	18.813.969.688	12.533.629.943	10.148.188.774	8.779.084.510	8.089.092.959	8.537.122.939	11.782.184.744	121.857.572.541	15%
AMORTIZACIÓN E INTERESES DEUDA ACTUAL	3.261.145.466	3.755.473.911	7.906.537.996	7.023.780.212	6.190.008.338	5.682.809.196	4.723.577.779			38.543.332.898	5%
INVERSIÓN	12.774.918.627	8.077.482.573	7.780.581.875	5.491.805.150	5.711.477.356	5.939.936.451	6.177.533.909	8.537.122.939	11.782.184.744	72.273.043.624	9%
Fondo de Investigaciones	2.081.037.385	1.757.278.881	1.827.570.036	1.900.672.838	1.976.699.751	2.055.767.741	2.137.998.451	2.223.518.389	2.312.459.124	18.273.002.596	2%
Bienestar Social	1.749.035.874	1.574.997.309	1.637.997.201	1.703.517.089	1.771.657.773	1.842.524.084	1.916.225.047	1.992.874.049	2.072.589.011	16.261.417.435	2%
Nómina Plataforma	1.678.083.061	1.745.206.383	1.815.014.638	1.887.615.224	1.963.119.833	2.041.644.626	2.123.310.411	2.208.242.828	2.296.572.541	17.758.809.544	2%
Inversión en otros sectores	7.266.762.307	3.000.000.000	2.500.000.000	-	-	-	-	2.112.487.674	5.100.564.068	19.979.814.049	2%
DÉFICIT O SUPERÁVIT TOTAL	6.496.585.933	8.808.692.476	3.126.849.817	18.044.580	(1.753.296.920)	(2.843.661.137)	(2.812.018.729)	0	0		
CONCEPTO	PRESUPUESTO 2012	PROY. 2013	PROY. 2014	PROY. 2015	PROY. 2016	PROY. 2017	PROY. 2018	PROY. 2019	PROY. 2020	TOTAL	%
Línea Estratégica 1. Sistema de formación innovador de excelencia para el Proyecto Educativo Institucional.	265.500.000	857.430.000	1.467.659.439	1.518.633.745	1.609.751.769	1.706.336.875	1.808.717.088	1.917.240.113	2.032.274.520	13.183.543.550	10%
Línea Estratégica 2. Fortalecimiento de la gestión de investigación e innovación.	1.946.975.000	2.051.020.500	2.174.081.730	2.304.526.634	2.442.798.232	2.589.366.126	2.744.728.093	2.909.411.779	3.083.976.486	22.246.884.579	16%
Línea Estratégica 3. Sustentabilidad, crecimiento e infraestructura.	2.622.015.600	1.563.405.192	1.579.634.742	1.864.749.730	1.878.216.155	5.696.517.123	5.542.845.273	5.511.575.580	6.912.397.644	30.549.341.439	23%
Línea Estratégica 4. Cultura de compromiso con la excelencia académica y la responsabilidad social.	3.606.608.063	4.090.080.885	4.300.581.611	4.522.316.214	4.755.902.883	5.001.994.659	5.261.281.446	5.534.492.125	5.822.396.796	42.895.654.681	32%
Línea Estratégica 5. Adopción de la internacionalización como directriz de cambio cultural.	376.877.778	396.390.222	496.944.436	428.778.394	541.761.108	465.169.743	592.117.121	506.059.063	648.697.137	4.452.795.001	3%
Línea Estratégica 6. Desarrollo de redes y vinculación con el medio y diálogo con la sociedad a través de la extensión.	265.709.396	281.651.959	298.551.077	316.464.141	335.451.990	355.579.109	376.913.856	399.528.687	423.500.408	3.053.350.624	2%
Línea Estratégica 7. Comunicación al interior de la Universidad y en su relación con el medio.	192.008.889	203.529.422	215.741.188	228.685.659	242.406.798	256.951.206	272.368.279	288.710.375	306.032.998	2.206.434.814	2%
Línea Estratégica 8. Gobierno, planificación y administración.	272.325.000	288.664.500	305.984.370	324.343.432	162.171.716	171.902.019	182.216.140	193.149.109	204.738.055	2.105.494.341	2%
Línea Estratégica 9. Unidades de fortalecimiento y desarrollo institucional.	300.000.000	300.000.000	1.000.000.000	600.000.000	200.000.000	500.000.000	250.000.000	250.000.000	200.000.000	3.600.000.000	3%
Línea Estratégica 10. Calidad en servicios y en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	785.607.407	1.069.029.630	1.133.171.407	1.201.161.692	1.273.231.393	1.349.625.277	1.430.602.794	1.516.438.961	1.607.425.299	11.366.293.860	8%
Total Plan de Desarrollo	10.633.627.132	11.101.202.310	12.972.349.999	13.309.659.641	13.441.692.044	18.093.442.138	18.461.790.090	19.026.605.793	21.241.439.343	135.659.792.890	100%





ANEXOS



**ANEXO 1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
2012-2020**



LINEA ESTRATEGICA N°1 SISTEMA DE FORMACIÓN INNOVADOR DE EXCELENCIA PARA EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVA/PROYECTOS/ACCIONES	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
ACTUALIZACIÓN CURRICULAR Y METODOLÓGICA EN EL MARCO DE UN SISTEMA DE DOCENCIA INNOVADORA	Proyecto Educativo Institucional: Actualizar el Proyecto Educativo Institucional que oriente la evaluación, articulación y autorregulación de las funciones sustantivas en materia de docencia, investigación, interacción ó proyección social y que incluya la identidad binacional fronteriza, la internacionalización y los procesos de apoyo.	Vicerrectoría Académica	Facultades unidades Académicas	- Acuerdo actualización del Proyecto Educativo institucional	40%	100%	2° Sem. 2012 un 100%
	Modelo Curricular Institucional: Actualizar el Modelo Curricular Institucional que oriente sobre los componentes de formación, flexibilidad y pertinencia de los programas académicos así como la pedagogía que guía los procesos misionales. Lo anterior, le permitirá al estudiante estructurar su plan de estudios de conformidad con el perfil profesional y competencias de acuerdo a sus preferencias o necesidades.	Vicerrectoría Académica	Facultades Unidades Académicas	- Acuerdo del Consejo Superior Universitario sobre la existencia de un modelo curricular institucional sustentable para materializar una Oferta educativa de la universidad flexible y centrado en el aprendizaje. - Número de programas con créditos entre las facultades.	40%	100%	2° Sem. 2012 un 60% 1° Sem. 2013 un 100%
	Desarrollo de un modelo curricular y metodológico institucional para el sistema de docencia innovador de excelencia: Tiene como objetivo el desarrollo de un sistema de docencia sustentado en un modelo curricular institucional basado en competencias capaz de participar en los procesos de reconstrucción de la identidad institucional y de la identidad binacional fronteriza que incluya criterios de internacionalización y que responda operativamente con calidad al Proyecto Educativo Institucional	Vicerrectoría Académica	Facultades Unidades Académicas	- Número de programas académicos creados en el contexto de la cultura binacional con un enfoque educativo basado en competencias	20%	100%	2° Sem. 2012 un 60% 1° Sem. 2013 un 100%
	Formación y actualización de docentes: Ofrecer diversos programas de actualización, capacitación y educación formal y continuada que incluya el bilingüismo, como alternativa permanente en la búsqueda del perfeccionamiento docente.	Vicerrectoría Académica	Facultades Unidades Académicas	- Número de docentes formados para implementar una docencia centrada en el desarrollo de las competencias de los estudiantes	20%	100% (300 profesores TC)	2° Sem. 2012 un 30% 1° Sem. 2013 un 50% 2° Sem. 2013 un 70% 1° Sem. 2014 un 100%
	Rediseño e implementación piloto de programas académicos de pregrado mediante el enfoque educativo basado en competencias que incluya la internacionalización: Contar con una oferta educativa de excelencia de programas innovadores, pertinentes y flexibles, que fortalezca la atención en la excelencia del servicio, la excelencia académica de los estudiantes y/o incrementen la satisfacción en la propuesta de valor de la docencia en varios programas de postgrado, universitarios y tecnológicos, algunos de los cuales, incluirán características de la región fronteriza de acuerdo con las demandas de la población estudiantil.	Vicerrectoría Académica	Facultades Unidades Académicas	- Número de programas académicos rediseñados con un enfoque educativo basado en competencias	Inicio	80%	Cinco programas por cada año



LINEA ESTRATEGICA N°1 SISTEMA DE FORMACIÓN INNOVADOR DE EXCELENCIA PARA EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVA/PROYECTOS/ACCIONES	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
ACTUALIZACIÓN CURRICULAR Y METODOLÓGICA EN EL MARCO DE UN SISTEMA DE DOCENCIA INNOVADORA	Rediseño de los cursos, guías de laboratorio y taller con un enfoque educativo basado en competencias y características de internacionalización. La meta es generar las condiciones que permitan aplicar principios y nuevas experiencias educacionales efectivas, enfoques, modelos, métodos y técnicas que permitan la actualización continua de las prácticas pedagógicas de acuerdo con los nuevos conocimientos y las necesidades de los educandos.	Vicerrectoría Académica	Facultades Unidades Académicas	- Número de cursos rediseñados con un enfoque educativo basado en competencias.	Inicio	80% al 2016	Metas Parciales por año
	Desarrollo de un proceso de orientación estudiantil: Su función es generar las condiciones adecuadas para atender en forma eficiente, la heterogeneidad estudiantil, al integrar las alternativas y opciones posibilitadas por la flexibilidad curricular institucional en un contexto de una Oferta educativa para una educación permanente y la cultura de la internacionalización.	Vicerrectoría Académica	Facultades Unidades Académicas	- Número de estudiantes que siguen el proceso de formación para su desarrollo	Inicio	15% al 90%	Metas Parciales por año
	Evaluación de competencias: Se busca abordar y aplicar las nuevas categorías conceptuales y los recientes enfoques metodológicos de medición y evaluación centrados en la excelencia y libres de sesgos que atentan contra la equidad de la oferta educativa.	Vicerrectoría Académica	Facultades Unidades Académicas	- Contar con un diseño del sistema de docencia de excelencia e innovador que articule los fines con los medios, la evaluación y sus condiciones de operación.	Inicio	15% al 90%	Metas Parciales por año
	Incorporación de las TIC en los procesos de enseñanza-aprendizaje acordes con la internacionalización.	Vicerrectoría Académica	Facultades Unidades Académicas	- Número de cursos implementados con innovaciones con las TICs	Ninguno	100%	2o. Semestre de 2012



LINEA ESTRATEGICA N°1 SISTEMA DE FORMACIÓN INNOVADOR DE EXCELENCIA PARA EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVA/PROYECTOS/ACCIONES	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
FORMACIÓN DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES DISTINTIVAS (SELLO O IDENTIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA).	Redefinir la formación de competencias transversales: De conformidad con el Modelo Curricular, se debe llevar a cabo la redefinición de las competencias transversales como distintivo o identidad de la Universidad.	Vicerrectoría Académica	Facultades Unidades Académicas	- Acuerdo sobre redefinición del Modelo Curricular. - Acuerdo sobre redefinición del componente transversal.			
	Una oferta educativa que considere la heterogeneidad de los estudiantes: La oferta educativa considerará el ofrecimiento de cursos remediales en los primeros semestres; cursos electivos deportivos, culturales, de desarrollo de habilidades interpersonales y de habilidades sociales.	Vicerrectoría Académica	Facultades Unidades Académicas	- N° de nuevos cursos ofrecidos a los estudiantes.			
	Elaboración y validación de actividades y recursos para el logro de competencias transversales: Concierne a la elaboración y validación de los aspectos teóricos que sustenten los recursos facilitadores de las competencias, las actividades y los dispositivos así como los procedimientos para su evaluación.	Vicerrectoría Académica	Facultades Unidades Académicas	- N° de estudiantes participando en los cursos electivos y en los nuevos cursos obligatorios. - Índice de satisfacción.			
	Idioma Inglés para los estudiantes: Incluir cursos obligatorios de idiomas en el programa curricular que permitan obtener buenos resultados en exámenes con reconocimiento internacional. Establecer un determinado nivel del idioma inglés (por ejemplo un nivel de tres en un máximo de cinco) como requisito de titulación. Examen tipo Michigan o TOEFL en el Departamento de Lenguas de la Universidad. El estudiante podrá igualmente seleccionar y cursar una tercera lengua.	Vicerrectoría Académica Facultades	Unidades Académicas	- N° de estudiantes que han aprobado exámenes con reconocimiento Internacional. - Porcentaje de estudiantes que han aprobado exámenes internacionales. - Número de estudiantes de pregrado y posgrado con suficiencia de Inglés	Parcial	60% pregrado 100% posgrado	Metas Parciales por año
	Implementar programas de intercambio estudiantil (nacional e internacional) Corresponde al ofrecimiento de programas de intercambio para estudiantes. Búsqueda de fuentes de financiamiento y apoyo para ofrecer concursos para estudiantes.	Vicerrectoría Académica Dirección de Interacción Social Unidad de Relaciones Interinstitucionales	Facultades Unidades Académicas	- N° de estudiantes en intercambio. - Grado de percepción de los estudiantes en intercambio.	Inicio	Oferta 10% del total de estudiantes	Metas Parciales por año
	Fortalecer las Prácticas formativas, académicas, profesionales o comunitarias. Ofrecer de manera formal Prácticas Empresariales y pasantías para los estudiantes.	Vicerrectoría Académica Dirección de Interacción Social	Facultades	- N° de estudiantes en prácticas. - Grado de percepción de las entidades donde los estudiantes cursan prácticas. - N° de proyectos realizados por los estudiantes de impacto social.	Parcial	Oferta completa	Metas Parciales por año
	Normas de convivencia, autocuidado y autorregulación: Corresponde a crear las condiciones adecuadas que permitan el desarrollo de un proyecto de vida personal y profesional integrado socialmente.	Centro de Bienestar Universitario, Talento Humano	Vicerrectoría Académica Facultades	- Grado de avance y mejora de las normas de convivencia.	Parcial	Oferta completa	Metas Parciales por año



LINEA ESTRATEGICA N°1 SISTEMA DE FORMACIÓN INNOVADOR DE EXCELENCIA PARA EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVA/PROYECTOS/ACCIONES	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
GENERACIÓN Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTOS FORMATIVOS, DISCIPLINARIOS Y MULTIDISCIPLINARIOS	Transferencia de los nuevos conocimientos formativos: Concierne al desarrollo y validación de instrumentos, procedimientos y recursos que permitan vincular e incorporar los nuevos conocimientos tanto disciplinarios como multidisciplinarios de las actividades de investigación y desarrollo en los procesos formativos de pregrado y postgrado como también en las ofertas de educación permanente. Un objetivo específico de este proyecto es la generación de redes (intra e inter facultades) para la docencia de pregrado y posgrado.	Vicerrectoría Académica Vicerrectoría de Investigaciones	Vicerrectoría Académica Facultades	- Número de redes (intra e inter facultades) para transferir los nuevos conocimientos de las actividades de investigación y desarrollo en los procesos formativos docencia de pregrado y postgrado. - Número de estudiantes de pregrado participando en actividades formales de investigación. - Número de trabajos de investigación presentados en el Congreso Anual Interno de estudiantes de pregrado - Número de estudiantes como ayudantes o monitores de investigación - Número de trabajos de grado de pregrado presentados en concursos nacionales e Internacionales. - Impacto de los trabajos de grado presentados a nivel nacional. - Impacto de los trabajos de grado presentados a nivel internacional.	Parcial	Oferta completa	Metas Parciales por año
	Fortalecimiento del papel de la Dirección de Postgrado de la Universidad de Pamplona: Se refiere a consolidar el posicionamiento de los actuales programas en el medio nacional e internacional y a mejorar las condiciones que permitan aumentar con calidad la oferta educativa.	Vicerrectoría de Investigaciones, Oficina de las TICs	Facultades Vicerrectoría Académica	- Número incremental de programas de postgrado. - Número de programas de postgrado con acreditación nacional e internacional. - Evaluación e impacto de los trabajos de investigación.	Parcial	50%	Metas Parciales por año
	Instalación de capacidades técnicas para la profesionalización de la docencia en las diferentes unidades de la Universidad vinculadas a la docencia: Pretende generar condiciones técnicas y administrativas que permitan mejorar la toma de decisiones y la profesionalización de las actividades docentes tanto a nivel central en la Vicerrectoría Académica como en las otras unidades académicas de las facultades y departamentos encargados de la labor docente.	Vicerrectoría Académica	Vicerrectoría de Investigaciones Facultades Unidades Académicas	- Número de iniciativas implementadas para el intercambio y difusión de los resultados, con propuestas para el mejoramiento de la docencia.	Parcial	Redes en funcionamiento Unidades Técnicas en funcionamiento	Metas Parciales por año
	Investigación de la docencia universitaria: Corresponde al desarrollo y fortalecimiento de investigaciones cualitativas y/o cuantitativas para la profesionalización de la docencia universitaria. En particular, deben contribuir con la validación de relaciones entre variables para generar una docencia de calidad eficiente, a mejorar la labor y rol de los docentes y de los recursos para la facilitación y evaluación de los aprendizajes y de sus competencias.	Vicerrectoría de Investigaciones	Facultades Vicerrectoría Académica	- Número de trabajos de investigación cuantitativa y/o cualitativa para la profesionalización de la docencia universitaria, presentados en congresos o Seminarios de Docencia Universitaria.	Parcial	20% de docentes participando	Metas Parciales por año



LINEA ESTRATEGICA N°1 SISTEMA DE FORMACIÓN INNOVADOR DE EXCELENCIA PARA EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVA/PROYECTOS/ACCIONES	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
ARTICULACIÓN DE LA EDUCACIÓN MEDIA CON LA EDUCACIÓN SUPERIOR	Articular la Universidad de Pamplona y el Sistema Educativo Formal de la ciudad que se desarrolla en los colegios:	Vicerrectoría Académica	Facultades Unidades Académicas	- Número de programas académicos diseñados.	Ninguno	Cumplida	Metas Parciales por año
	Definir el número de programas y colegios: Con los cuales se pueda articular el sistema de educación media con el de la educación superior.	Vicerrectoría Académica	Facultades Unidades Académicas	- Número de programas académicos diseñados -No. de estudiantes que participan en el proyecto de articulación.	Ninguno	Oferta completa	Metas Parciales por año
	Diseñar e implementar programas académicos por ciclos:	Vicerrectoría Académica	Facultades Unidades Académicas	- Número de profesores que apoyan programas académicos por ciclos.	Ninguno	Oferta completa	Metas Parciales por año
		Vicerrectoría Académica	Facultades Unidades Académicas	- Impacto de los programas por ciclos en la ciudad.	Ninguno	Oferta completa	Metas Parciales por año



LÍNEA ESTRÁTÉGICA N°2 FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVA/PROYECTO/ACCIÓN	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
	Desarrollar políticas y una estructura administrativa para la gestión de la actividad investigativa y de innovación acorde con los propósitos y funciones institucionales	Vicerrectoría de Investigaciones	Consejo Superior, Consejo Académico, Vicerrectorías, Unidades Académicas y Jurídicas.	- Acuerdo del Consejo Superior Universitario sobre la existencia de las políticas y criterios institucionales de investigación.		Cumplido	
			Consejo Académico, Vicerrectorías, Talento Humano, Secretaría General, Unidades Académicas	- Actualización de la Unidad Administrativa (Vicerrectoría) de Investigaciones.		Cumplido	
			Unidades Académicas, Facultades y Oficina de Comunicación y Prensa	- Apropación e impacto en la comunidad académico-investigativa de las políticas y procesos de investigación e innovación.		100%	
			Vicerrectoría Académica, Unidades Académicas	- Evaluar anualmente a los profesores investigadores.		100%	
			Facultades y Unidades Académicas	- Evaluar anualmente las actividades de investigación.		100%	
			Facultades y Unidades Académicas	- Grado de eficacia y eficiencia de los procesos de gestión de la investigación y la innovación en la presentación de proyectos.		100%	
			Facultades y Unidades Académicas	- Grado de avance de los procesos de gestión de investigación y la innovación en la presentación de proyectos que consulten la identidad colombiano - venezolana.		100%	
			Dirección de Interacción Social, Facultades y Unidades Académicas	- Grado de avance de los procesos de gestión de investigación y la innovación en el contexto de la cultura de internacionalización.		100%	
GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.	Fomento a la capacidad de investigación, la creación y la innovación	Vicerrectoría de Investigaciones y Rectoría	Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas Cómite de Investigaciones de la Universidad Grupos	- Número de convocatorias internas de investigación. - Grado de mejoramiento de los grupos de investigación - Grado de mejoramiento de los semilleros de investigación - Número de grupos de investigación - Número de semilleros de investigación - Número de eventos científicos realizados. - Número de proyectos presentados y adjudicados por investigadores al año. - Porcentaje de Mejora de los indicadores institucionales tales como: Convocatorias, publicaciones, Programas de Postgrado (Creados y acreditados)		100%	
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas Cómite de Investigaciones de la Universidad Grupos	- Número de publicaciones de carácter nacional e internacional con citación A1,A2,B y C. - Número de publicaciones de divulgación producto del ejercicio de la investigación. - Posicionamiento de la Universidad en el ámbito nacional e internacional en materia de investigación e innovación.		100%	
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas Semilleros	- Porcentaje de mejoramiento en la presentación y ejecución de proyectos de investigación, la creación y de innovación dirigidos a fortalecer la identidad colombiano - venezolana.		80%	
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas	- Porcentaje de mejoramiento en la presentación y ejecución de proyectos de investigación, la creación y de innovación dirigidos a fortalecer la internacionalización.		80%	
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas Cómite de Investigaciones de la Universidad			80%	
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas Cómite de Investigaciones de la Universidad			80%	
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas Cómite de Investigaciones de la Universidad			80%	
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas Cómite de Investigaciones de la Universidad			80%	
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas Cómite de Investigaciones de la Universidad			80%	
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas Cómite de Investigaciones de la Universidad			80%	
Formación y vinculación del personal docente con capacidades investigativas y de innovación.		Vicerrectoría de Investigaciones	Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas Cómite de Investigaciones de la Universidad	- Número de docentes formados en maestría, doctorado y postdoctorado - Número de jóvenes investigadores apoyados		35%	
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas Cómite de Investigaciones de la Universidad			80%	
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas Cómite de Investigaciones de la Universidad			80%	
			Vicerrectoría Académica, Facultades, Departamentos, Planeación, Talento Humano			30%	
						100%	



LÍNEA ESTRATÉGICA N°2 FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVA/PROYECTO/ACIÓN	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	<p>Definición de áreas estratégicas de Acción en la actividad investigativa y la innovación: Se propone unir esfuerzos institucionales para lograr impacto regional, fronterizo binacional, nacional y reconocimiento internacional. Para definir las áreas prioritarias o estratégicas, se tendrán en cuenta aquellas regiones importantes detectadas por la Universidad o planes de desarrollo departamental y nacional, planes de desarrollo en ciencia y tecnología o similares. Motivación especial para la realización de investigaciones ligadas a problemas, vinculados a preferiblemente a actividades de la región y del país, que tengan impacto fronterizo binacional, nacional y con posibilidad internacional.</p>	Vicerrectoría de Investigaciones	Vicerrectorías, Facultades, Unidades Académicas, Dirección De Interacción Social Dis, Ciu	-Número de áreas prioritarias regionales.	Parcial	80%	2° Sem. 2012 15% 1° Sem. 2013 30% 2. Sem. 2013 50% 1° Sem. 2014 70% 2. Sem. 2013 80%
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas Dis	- Número de áreas prioritarias nacionales.		80%	
			Vicerrectoría Académica, Facultades Unidades Académicas Dis	- Número de áreas estratégicas binacionales colombo – venezolana.		80%	
			Vicerrectoría Académica, Facultades Unidades Académicas Dis	- Número de proyectos y productos en áreas regionales - Número de proyectos en áreas nacionales.		80%	
			Vicerrectoría Académica, Facultades Unidades Académicas Dis	- Número de proyectos en que participan investigadores internacionales.	10%	80%	
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas	- Número de planes de formación de jóvenes investigadores.	En inicio	100%	Metas parciales por año
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas	- Número de redes del conocimiento en las que se participa.		100%	
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	<p>Definición de áreas estratégicas de Acción en la actividad investigativa y la innovación: Se propone unir esfuerzos institucionales para lograr impacto regional, fronterizo binacional, nacional y reconocimiento internacional. Para definir las áreas prioritarias o estratégicas, se tendrán en cuenta aquellas regiones importantes detectadas por la Universidad o planes de desarrollo departamental y nacional, planes de desarrollo en ciencia y tecnología o similares. Motivación especial para la realización de investigaciones ligadas a problemas, vinculados a preferiblemente a actividades de la región y del país, que tengan impacto fronterizo binacional, nacional y con posibilidad internacional.</p>	Vicerrectoría de Investigaciones	Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas	- Estrategias de formación investigativa en pregrado.	En inicio	100%	Metas parciales por año
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas	- Número de nuevos programas de postgrado (especializaciones médicas, maestrías y doctorados).	En inicio	100%	
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas Sistema de Acreditación y Autoevaluación Institucional	- Número de proyectos que soportan los programas acreditados		100%	Metas parciales por año 3 programas acreditados por año
			Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas Dirección de Interacción Social Sistema de Acreditación y Autoevaluación Institucional	- Número de proyectos de investigación que soportan los programas acreditados internacionalmente o con doble titulación.	Ninguno	25%	
			Vicerrectoría Académica Facultades Cómite de Investigaciones de la Universidad	- Grado de motivación para la presentación de propuestas de investigación que incluyan la participación de estudiantes de pregrado y postgrado.	Por comenzar	100%	20% por año
			Vicerrectoría Académica Facultades Cómite de Investigaciones de la Universidad	- Número de capacitación /año en procesos de investigación e innovación.	20%	100%	Metas parciales por año
			Facultades Oficina de Planeación Talento Humano Cómite de Investigaciones de la Universidad	- Número de Planes de Mejoramiento Continuo de metas y procesos de la investigación e innovación.	20%	100%	2° Sem. 2012 10% 1° Sem. 2013 30% 2. Sem. 2013 50% 1° Sem. 2014 70%
			Vicerrectoría Académica Comité de Investigaciones Comité de Publicaciones	- Grado de fortalecimiento del proceso editorial de las revistas institucionales y la producción de libros.	35%	100%	2° Sem. 2012 30% 1° Sem. 2013 60% 2. Sem. 2013 100% 1° Sem. 2014 60%
			Vicerrectoría Académica Facultades Cómite de Investigaciones de la Universidad	- Número de convocatorias que estimulen la investigación inter y multidisciplinaria.	En inicio		
			Vicerrectoría Académica Facultades Cómite de Investigaciones de la Universidad	- Número de proyectos de investigación de carácter interdisciplinario y Multidisciplinario.	En inicio		
			Dirección de Interacción Social Facultades Unidades Académicas	- Número de proyectos de investigación con impacto fronterizo binacional.	Por comenzar		2 Sem 2012 15%
			Dirección de Interacción Social Facultades Unidades Académicas	- Número de proyectos de investigación en que participan estudiantes internacionales.	Por comenzar	50%	1 Sem 2013 10%



LÍNEA ESTRÁTÉGICA N°2 FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVA/PROYECTO/ACCIÓN	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Actividades tecnológicas incorporadas en la cadena de valor y ejecutadas en forma sistemática mediante procesos de Gestión Tecnológica.	Vicerrectoría de Investigaciones	Centro de Investigación Aplicada y Desarrollo en Tecnologías de Información. Comités Investigaciones Facultades	- Número de aplicativos en línea para la gestión de proyectos de investigación e innovación.	Por comenzar	80%	2a Sem 2012 10% Metas parciales por año
			Facultades Vicerrectoría Académica Unidades Académicas Dirección de Interacción Social Oficina de Comunicación y Prensa Emisora	-Número de actividades tecnológicas que permiten el fortalecimiento de la investigación e innovación (ej. Sello editorial, ferias etc.)	Por comenzar	80%	Metas parciales por año
			Facultades Oficina de Comunicación y Prensa Emisora Centro de Producción de Televisión	- Grado de utilización de los medios de comunicación para difundir la actividad investigativa.	Por comenzar	100%	Metas parciales por año
			Oficina de Planeación Comité Plan Maestro Físico	- Grado de avance del Parque Tecnológico en la región fronteriza binacional.	Por comenzar	100%	2º Sem. 2012 30% 1º Sem. 2013 60% 2. Sem. 2013 100% 1º Sem. 2014 60% 2. Sem. 2013 100%
			Oficina de Planeación Comité Plan Maestro Físico	- Grado de intercambio de actividades internacionales incorporadas en la cadena de valor y ejecutadas que apoyan el avance del Parque Tecnológico.	Por comenzar	100%	2º Sem. 2012 30% 1º Sem. 2013 60% 2. Sem. 2013 100% 1º Sem. 2014 60% 2. Sem. 2013 100%
GESTIÓN DE RECURSOS PARA LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.	Optimizar el uso efectivo de competencias tecnológicas, de gestión y recursos internos y externos: Se buscará la incorporación del Sistema de Gestión Financiera, de Evaluación y de Formulación de Proyectos y su seguimiento. En una primera etapa, se contempla la puesta en marcha de la gestión financiera en línea de proyectos de investigación. A través de este sistema, se homologará el manejo financiero de proyectos de investigación en el que se integrarán los investigadores y recursos asignados que deben ser rendidos periódicamente con los respaldos correspondientes. Un grado de descentralización de los procesos es pertinente. Esta modalidad agilizará los mecanismos de pagos y gastos enmarcados en cada proyecto.	Vicerrectoría de Investigaciones	Facultades Oficina externa Oficina de Planeación	- Grado de mejoramiento en las postulaciones de investigadores a concursos externos.	Por comenzar	100%	15% mejoramiento anual
			Facultades Oficina de Planeación	- Grado de mejoramiento de profesores de la Universidad participando en las postulaciones con profesores investigadores internacionales.			
			Facultades Oficina de Planeación	- Grado de mejoramiento de proyectos financiados con recursos de la alianza colombia - venezolana.	Por comenzar	50%	
			Facultades Oficina de Planeación	- Grado de mejoramiento de proyectos financiados con recursos externos.	Por comenzar	25%	
			Facultades Oficina de Planeación	- Grado de mejoramiento de proyectos financiados con recursos internacionales.	Por comenzar	25%	25% mejoramiento anual
			Vicerrectoría Administrativa Facultades Oficina de Planeación	- Porcentaje de aumento del Fondo Central de Investigación destinado a apoyar el trabajo de investigación, innovación y creación de académicos con experiencia y jóvenes de la Universidad a través de los programas institucionales para el Fondo de Innovación y Emprendimiento.	Parcial	100%	25% mejoramiento anual
ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN Y INNOVACIÓN	Establecer políticas claras de incentivo y promoción de la creatividad y la capacidad innovadora: Buscar conocer y mejorar este incentivo que se apoyado en académicos evaluados por sus antecedentes de productividad académica en investigación, desarrollo e innovación de conformidad con el Decreto 1279.	Vicerrectoría de Investigaciones	Vicerrectoría Académica Comité Interno de Asignación y Reconocimiento de Puntaje Facultades	- Mejoramiento del Sistema de Asignación de Puntaje y Estímulo a la Excelencia en Investigación.	Parcial Investigadores que se postulen Inicio	100% 30 investigadores por año Meta parcial por año	Metas parciales por año
			Vicerrectoría Académica Comité Interno de Asignación y Reconocimiento de Puntaje Oficina de Planeación	- Número de reconocimientos anuales como incentivo de las actividades de investigación e innovación.	Por comenzar	100%	15% mejoramiento anual
			Jurídica Comité Interno de Asignación y Reconocimiento de Puntaje Facultades	- Número de patentes registradas.		50%	1 al año
			Jurídica Comité Interno de Asignación y Reconocimiento de Puntaje Facultades	- Número de registros lógicos de software.	Por comenzar	50%	2 al año
			Vicerrectoría Académica Facultades	- Planes de actualización tecnológica.		100%	Metas parciales por año
ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN Y INNOVACIÓN	Programas para el desarrollo humano y para la actualización tecnológica	Vicerrectoría de Investigaciones	Vicerrectoría Académica Facultades	-Vigilancia tecnológica.			
			Vicerrectoría Académica Facultades Talento Humano	- Capacitación y actualización docente.	Por comenzar	100%	Metas parciales por año



LÍNEA ESTRATEGICA N° 3 SUSTENTABILIDAD, CRECIMIENTO E INFRAESTRUCTURA
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVAS/PROYECTOS/ACCIONES	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE RECURSO	Revisión y evaluación de las extensiones y CREAD's actuales de la Universidad: Se evaluará la factibilidad técnica, estratégica y económica de las extensiones, extensiones y CREAD's que permitan garantizar el funcionamiento óptimo y mejorar el apoyo a los procesos docentes e investigativos así como su optimización y la prestación de servicio con calidad.	Oficina de Planeación	Vicerrectoría y facultades	- Número de sedes, extensiones y CREAD's evaluados.	0	15	Metas parciales por año
	Generación de alianzas estratégicas con otras universidades y/o instituciones: Para complementar ámbitos formativos, disciplinarios, físicos, tecnológicos y financieros mejorando la eficiencia de los recursos con el fin de fortalecer las estrategias de desarrollo al desarrollo local, regional y nacional, mejorando la vinculación de la Institución con el sector productivo, industrial y social.	Rectoría	Vicerrectorías, Dirección de Interacción Social y Oficina de Planeación	- Número de alianzas estratégicas formalizadas	0	5	Metas parciales por año
	Captación de Donaciones de empresas: Se fortalecerán los lazos con los sectores productivo, académico, gubernamental y social para incrementar la generación de donaciones hacia la Universidad	Rectoría	Vicerrectorías, Oficina de planeación	- Aumento de ingresos por donaciones (financieros, bienes muebles e inmuebles, etc.)	0	\$ 1.000.000.000	Metas parciales por año
	Aumentar Ingresos por Asistencia Técnica y Servicios a Terceros: En concordancia con los procesos misionales, se buscará ofrecer e incrementar servicios que generen recursos propios o cualquier otro ingreso por contrapartidas en equipos, materiales, muebles, inmuebles o insumos para la Universidad.	Vicerrectorías	Dirección de Interacción Social	- Aumento de ingresos por asistencia técnica y servicios a terceros	\$ 2.006.000.000	\$ 5.000.000.000	Metas parciales por año
	Fondos por concursos: La Universidad en relación con las políticas establecidas por el Ministerio de Educación fortalecerá sus capacidades internas para generar proyectos de carácter institucional que permita la obtención permanente y creciente de fondos para la construcción de su mejoramiento de su gestión académica y administrativa. Para ello implementará programas de capacitación para generar entre sus académicos y profesionales las competencias requeridas para la formulación de proyectos exitosos.	Rectoría	Vicerrectorías, Oficina de planeación	- Porcentaje de aumento de ingresos por Fondos Concursables	0%	5%	Metas parciales por año
Diversificación de las fuentes de ingresos	Desarrollo de Perfiles de proyectos: La Universidad generará y mantendrá un Banco de Proyectos con las diversas iniciativas que se generen desde las funciones misionales y de apoyo administrativo, el desarrollo de la gestión académica y administrativa. Con ello se implementarán las instancias estructurales que apoyarán el desarrollo y administración de los proyectos adjudicados y los correspondientes controles de gestión de los mismos, desarrollando un sistema de información para el seguimiento de los proyectos que se adjudiquen a la Universidad a efecto de que las diferentes instancias universitarias puedan contar con información precisa y oportuna para la toma de decisiones en cuanto a la asignación presupuestal, continuidad del proyecto o término del mismo.	Vicerrectorías	Dirección de Interacción Social y Oficina de Planeación	- Número de perfiles de proyectos desarrollados	0	50	Metas parciales por año
	Disminución del déficit fiscal. Saneamiento total de la deuda con terceros.	Vicerrectoría Administrativa	Oficina de Planeación	- Porcentaje de disminución del déficit fiscal. Saneamiento total de la deuda con terceros.	\$ 8.861.000.000	\$ 443.050.000	Metas parciales por año
	Disminución de la deuda pública. Cumplir con el plan de pagos suscrito con las entidades financieras, con las condiciones suscritas con el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Disminuir a niveles óptimos de endeudamiento.	Vicerrectoría Administrativa	Oficina de Planeación	- Porcentaje de disminución de la Deuda Pública.	\$ 27.646.000.000	\$ 27.646.000.000	Metas parciales por año
		Vicerrectoría Administrativa	Oficina de Planeación	- Grado de cumplimiento con el plan de pagos suscrito.	0%	100%	Metas parciales por año



LINEA ESTRATEGICA N° 3 SUSTENTABILIDAD, CRECIMIENTO E INFRAESTRUCTURA
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVAS/PROYECTOS/ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE RECURSO	Aumento de la base presupuestal: Gestiones permanentes para el incremento de las transferencias por parte de la Nación y el Departamento que permitan el funcionamiento óptimo de la Institución.	Rectoría	Vicerrectorías, Oficina de planeación	- Porcentaje de aumento de la base presupuestal.	0%	15%	Metas parciales por año
	Calificación de riesgos: Aumentar la calificación de riesgos de la Institución que permita mejorar la capacidad de endeudamiento para la realización de proyectos institucionales o financiar el capital operativo de la institución	Vicerrectoría Administrativa	Planeación	- Mejora en la Calificación de Riegos.	BB (-)	BB (+)	Metas parciales por año
	Gestión de la innovación: La Universidad desarrollará una cultura de la innovación con incentivos y estímulos en las áreas principales de apoyo que permitan el desarrollo de nuevos productos, procesos o tecnologías que se incorporen a las actividades diarias de la institución.	Vicerrectorías	Dirección de Interacción Social y Planeación	- Grado de desarrollo de la cultura de la innovación	0%	100%	Metas parciales por año
FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y DE BIENESTAR	Plan Maestro de Regularización y Manejo: La Universidad planificará el crecimiento, operación y conservación de su planta física, en búsqueda de mejorar la calidad de la prestación de servicios académicos, investigativos, de biblioteca y de la comunidad académica y de extensión. La Institución proyectará pautas y criterios para la ejecución y gestión del recurso físico de acuerdo a su crecimiento real, y acorde con su capacidad de recursos, controlando la calidad de las intervenciones mediante instrumentos estándares e indicadores que permitan garantizar su cumplimiento, asegurar la calidad de las intervenciones, y monitorear su operación con el fin de determinar impactos que permitan el mejoramiento del Plan para futuras intervenciones.	Oficina de Planeación	Vicerrectorías, Dirección de Interacción Social	- Metros cuadrados construidos de áreas académicas y administrativas	50.358 m2	54.387	Metas parciales por año
				- Metros cuadrados de áreas académicas y administrativas de áreas coloniales en mantenimiento	1.177 m2	No aplica	Metas parciales por año
				- Metros cuadrados construidos de Áreas no curriculares (áreas libres, zonas verdes, espacio deportivo)	106082 m2	Excede la cantidad deseada de áreas curriculares que debe tener la universidad, luego se destinara capital para mantenimiento de la misma	Metas parciales por año
				- Grado de avance del Plan de Movilidad Institucional	0%	100%	Metas parciales por año
				- Porcentaje de edificios adecuados para personal discapacitado	8%	100%	Metas parciales por año
	Organización y puesta en operación del área de planeación física de la Universidad: La Universidad contará con un área de planeación física que permita liderar los procesos de planeación, gestión y mantenimiento de la infraestructura física.	Oficina de Planeación	Vicerrectorías, Dirección de Interacción Social	- Metros cuadrados construidos con normas de sismo resistencia	0	15.107	Metas parciales por año
				- Ancho de banda (Mbps)	30	219,5	Metas parciales por año
				- Número de Puntos de conexión óptima	2.650 m2	3.000	Metas parciales por año
				- Número de Equipos de conexión óptima	2.330 m2	3.136	Metas parciales por año
				- Financiación de mantenimiento recurrente (Correctivo y Preventivo)	0,75%	1,5%	Metas parciales por año
	Fortalecimiento de los servicios de Biblioteca: La Universidad dentro de su planificación y ejecución destinará los recursos necesarios para el crecimiento, mantenimiento (correctivo-preventivo), adecuaciones y dotaciones para mejorar el almacenamiento, manipulación, recuperación y divulgación de información.	Rectoría	Oficina de Planeación	- Grado de avance del Plan de Manejo Ambiental y Paisajístico	0%	100%	Metas parciales por año
				- Grado de avance del Plan de Manejo de Redes y Servicios Públicos	0,75%	1,5%	Metas parciales por año
				- Grado de avance del plan de manejo de expansión física.	0%	100%	Metas parciales por año
				- Grado de avance con la implementación del área de Planeación Física de la Universidad.	0%	100%	Metas parciales por año



LINEA ESTRATEGICA N° 4 CULTURA DE COMPROMISO CON LA EXCELENCIA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVAS/PROYECTOS/ACCIONES	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
	Actualizar y mejorar el Sistema de la Seguramiento de la Calidad Académica, promoviendo su organización y funcionamiento en las diversas instancias universitarias.	Sistema Integrado Gestión	Vicerrectoría Académica Sistema de autoevaluación y acreditación institucional Centro de investigación aplicada y desarrollo en tecnologías de información.	- Grado de actualización y mejora del Sistema de Aseguramiento de la Calidad		100%	2 años metas parciales
	Optimizar los procesos de aseguramiento de la calidad sobre la base del mejoramiento continuo, acorde con los resultados de la autorregulación y el autocontrol.	Sistema Integrado Gestión	Vicerrectoría Académica Sistema de autoevaluación y acreditación institucional Centro de investigación aplicada y desarrollo en tecnologías de información. Facultades	- Grado de optimización de los procesos de aseguramiento de la calidad sobre la base del mejoramiento continuo	30%	100%	3 años metas parciales
	Realizar el control y seguimiento permanente al logro de los objetivos institucionales con miras a su acreditación de alta calidad.	Sistema Integrado Gestión	Vicerrectoría Académica Sistema de autoevaluación y acreditación institucional Centro de investigación aplicada y desarrollo en tecnologías de información. Facultades	- Número de actividades de control y seguimiento	En proceso	100%	Metas parciales anuales
	Mejorar la efectividad y transversalidad de los procesos de autoevaluación y el grado de participación de la comunidad universitaria.	Sistema Integrado Gestión	Vicerrectoría Académica Sistema de autoevaluación y acreditación institucional Centro de investigación aplicada y desarrollo en tecnologías de información. Facultades Unidades	- Porcentaje de Mejora de la efectividad y la transversalidad de los procesos de autoevaluación y el grado de participación de la comunidad universitaria.	40%	100%	Metas parciales anuales
CONSOLIDACIÓN, ARTICULACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, LA AUTOEVALUACIÓN Y LA ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS Y EL DE ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL.	Fortalecer la cultura institucional del aseguramiento de la calidad mediante la promoción de programas de capacitación y participación en procesos de autoevaluación, acreditación e innovación universitarios.	Sistema Integrado Gestión	Vicerrectoría Académica Sistema de autoevaluación y acreditación institucional Centro de investigación aplicada y desarrollo en tecnologías de información. Facultades Unidades	- Porcentaje de fortalecimiento de la cultura institucional mediante el aprendizaje para el aseguramiento de la calidad y la innovación en la Universidad. - Número de programas de pregrado con registro calificado - Número de programas de maestría con registro calificado - Número de programas de especialización con registro calificado - JB Número de programas de pregrado con acreditación de alta calidad - Número de programas de maestría con acreditación de alta calidad - Número de miembros del personal académico evaluados - Porcentaje del personal académico que cuentan con evaluación de excelencia - Porcentaje tasa de deserción estudiantil - Porcentaje de estudiantes que culmina los programas académicos - Número de graduados - Número de estudiantes retirados - Número de profesores de Tiempo Completo - Número de profesores de Media Cátedra - Número de profesores de Tiempo Completo Ocasional - Número de profesores de Cátedra - Porcentaje de dedicación de los profesores a docencia - Porcentaje de dedicación de los profesores a investigación - Porcentaje de dedicación de los profesores a interacción o proyección social - Número de profesores con Doctorado - Número de profesores con Maestría - Número de profesores con Especialización - Número de profesores con grado de Técnico - Número de profesores con grado Profesional - Número de profesores Visitantes - Número de programas Acreditados ante el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) - Porcentaje de programas acreditados internacionalmente o con ciclo de evaluación. - Porcentaje de fortalecimiento de la evaluación docente, la evaluación en el aula y en la selección de acciones que conduzcan al mejoramiento continuo.	40%	100%	Metas parciales anuales
		SIG					



LINEA ESTRATEGICA N° 4 CULTURA DE COMPROMISO CON LA EXCELENCIA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVAS/PROYECTOS/ACCIONES	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
ESTUDIO Y MODERNIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA QUE DE SOPORTE AL PROYECTO ESTRÁTÉGICO DE RECURSOS HUMANOS.	<p>Estudio para la jubilación de las personas en la Universidad de Pamplona que oriente el proceso de relevo generacional, de conformidad con las leyes respectivas.</p> <p>Definición de estrategias para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas</p> <p>Optimización del servicio de Bienestar del personal de la Universidad</p> <p>Optimización del área de Prevención de Riesgos y Enfermedades profesionales y de Gestión Ambiental</p> <p>Medir la satisfacción de los usuarios y tomar acciones que conduzcan al mejoramiento continuo</p> <p>Evaluar periódicamente los resultados del proceso y tomar acciones que conduzcan al mejoramiento continuo</p> <p>Fortalecer la cultura de la autoevaluación del personal administrativo y Orden de Prestación de Servicios (OPS).</p> <p>Evaluaciones periódicas, sistemáticas y externas a la unidad evaluada y auditorías</p> <p>Plan de Reconversión del Personal</p>	Talento Humano Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica Bienestar Universitario Facultades Unidades Académicas	<ul style="list-style-type: none"> - Razón (%) entre académicos y administrativos sobre aquellos que están en edad de jubilación - Impacto del Sistema de Evaluación de Desempeño - Grado de avance en la ejecución de actividades para el bienestar del personal - Grado de avance en la prevención de riesgos - Grado de Satisfacción del personal de la Universidad - Número total de horas de capacitación del personal al año - Impacto de la capacitación del personal en la Universidad - Grado de avance del Plan Estratégico de RRHH - Grado de avance de la implementación de la carrera administrativa - Índice de rotación del personal. 	20%	100%	4 años con metas anuales por definir
CULTURA DE LA CALIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS	<p>Generar un compromiso en la comunidad universitaria para el desarrollo y fortalecimiento de la institución .</p> <p>Programar actividades para instaurar confianza (desarrollo organizacional) y generar cultura de compromisos.</p> <p>Mejorar la efectividad y la transversalidad de los procesos de autoevaluación y el grado de participación de la comunidad universitaria.</p> <p>Fortalecer la cultura institucional mediante el aprendizaje para el aseguramiento de la calidad y la innovación en la Universidad.</p> <p>Incorporar la responsabilidad social en la cultura institucional (cumplir en buena forma con responsabilidades)</p>	Rectoría Talento Humano Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de mejora del compromiso en la comunidad universitaria para el desarrollo y fortalecimiento de la institución. - Número de actividades realizadas para instaurar confianza (desarrollo organizacional) y generar cultura de compromisos. - Grado de avance en la incorporación de la responsabilidad social en la cultura institucional (cumplir en buena forma con responsabilidades). - Porcentaje de mejora en la efectividad de los procesos de autoevaluación y el grado de participación de la comunidad universitaria. 	10%	100%	Metas anuales por definir
SERVICIOS A LA COMUNIDAD Y BIENESTAR UNIVERSITARIO (INTERNAOS Y EXTERNOS)	<p>Diseñar e implementar instrumentos de evaluación de satisfacción de usuarios</p> <p>Aplicar encuesta a estudiantes sobre satisfacción global (con los factores de la propuesta de valor), la cual incluye la percepción de los servicios ofrecidos</p> <p>Conocer las estadísticas y opiniones de reclamos y sugerencias para los estudiantes en cada unidad académica.</p> <p>Ofrecer oportunidades de trabajo para los estudiantes en vacaciones (trabajos internos, biblioteca, etc.).</p> <p>Ofrecer diferentes tipos de monitorías para los estudiantes de alto desempeño académico</p> <p>Fortalecer el Proyecto de Bienestar Universitario</p>	Talento Humano Vicerrectoría Académica Bienestar	Sistema de autoevaluación y acreditación institucional Centro de investigación aplicada y desarrollo en tecnologías de información.	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de aplicación de encuestas a usuarios. - Sistema de evaluación de satisfacción de usuarios - Porcentaje de mejora en el análisis y evaluación de los resultados. - Plan de Acción a implementar - Porcentaje de mejoramiento de la atención a los estudiantes. - Porcentaje de avance del sistema de estadísticas, opiniones de reclamos y sugerencias. - Número de estudiantes evaluados - Grado de confiabilidad de la base de datos centralizada en el establecimiento de la Universidad - Encuesta de servicios administrativos. - Número de administrativos evaluados en su desempeño. - Grado de avance y mejoramiento del proyecto de Bienestar Universitario. - Sistema de evaluación de satisfacción global de los estudiantes. 	20%	100%	Metas anuales por definir



LINEA ESTRATEGICA N° 4 CULTURA DE COMPROMISO CON LA EXCELENCIA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVAS/PROYECTOS/ACCIONES	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
ESTUDIO Y MODERNIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA QUE DE SOPORTE AL PROYECTO ESTRÁTÉGICO DE RECURSOS HUMANOS.	<p>Estudio para la jubilación de las personas en la Universidad de Pamplona que oriente el proceso de relevo generacional, de conformidad con las leyes respectivas.</p> <p>Definición de estrategias para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas</p> <p>Optimización del servicio de Bienestar del personal de la Universidad</p> <p>Optimización del área de Prevención de Riesgos y Enfermedades profesionales y de Gestión Ambiental</p> <p>Medir la satisfacción de los usuarios y tomar acciones que conduzcan al mejoramiento continuo</p> <p>Evaluar periódicamente los resultados del proceso y tomar acciones que conduzcan al mejoramiento continuo</p> <p>Fortalecer la cultura de la autoevaluación del personal administrativo y Orden de Prestación de Servicios (OPS).</p> <p>Evaluaciones periódicas, sistemáticas y externas a la unidad evaluada y auditorías</p> <p>Plan de Reconversion del Personal</p>	Talento Humano Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica Bienestar Universitario Facultades Unidades Académicas	<ul style="list-style-type: none"> - Razón (%) entre académicos y administrativos sobre aquellos que están en edad de jubilación - Impacto del Sistema de Evaluación de Desempeño - Grado de avance en la ejecución de actividades para el bienestar del personal - Grado de avance en la prevención de riesgos - Grado de Satisfacción del personal de la Universidad - Número total de horas de capacitación del personal al año - Impacto de la capacitación del personal en la Universidad - Grado de avance del Plan Estratégico de RRHH - Grado de avance de la implementación de la carrera administrativa - Índice de rotación del personal. 	20%	100%	4 años con metas anuales por definir
CULTURA DE LA CALIDAD Y RENDICIÓN DE CUENTAS	<p>Generar un compromiso en la comunidad universitaria para el desarrollo y fortalecimiento de la institución .</p> <p>Programar actividades para instaurar confianza (desarrollo organizacional) y generar cultura de compromisos.</p> <p>Mejorar la efectividad y la transversalidad de los procesos de autoevaluación y el grado de participación de la comunidad universitaria.</p> <p>Fortalecer la cultura institucional mediante el aprendizaje para el aseguramiento de la calidad y la innovación en la Universidad.</p> <p>Incorporar la responsabilidad social en la cultura institucional (cumplir en buena forma con responsabilidades)</p>	Rectoría Talento Humano Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectoría Académica Facultades Unidades Académicas	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de mejora del compromiso en la comunidad universitaria para el desarrollo y fortalecimiento de la institución. - Número de actividades realizadas para instaurar confianza (desarrollo organizacional) y generar cultura de compromisos. - Grado de avance en la incorporación de la responsabilidad social en la cultura institucional (cumplir en buena forma con responsabilidades). - Porcentaje de mejora en la efectividad de los procesos de autoevaluación y el grado de participación de la comunidad universitaria. 	10%	100%	Metas anuales por definir
SERVICIOS A LA COMUNIDAD Y BIENESTAR UNIVERSITARIO (INTERNAOS Y EXTERNOS)	<p> Diseñar e implementar instrumentos de evaluación de satisfacción de usuarios</p> <p>Aplicar encuesta a estudiantes sobre satisfacción global (con los factores de la propuesta de valor), la cual incluye la percepción de los servicios ofrecidos</p> <p>Conocer las estadísticas y opiniones de reclamos y sugerencias para los estudiantes en cada unidad académica.</p> <p>Ofrecer oportunidades de trabajo para los estudiantes en vacaciones (trabajos internos, biblioteca, etc.).</p> <p>Ofrecer diferentes tipos de monitorías para los estudiantes de alto desempeño académico</p> <p>Fortalecer el Proyecto de Bienestar Universitario</p>	Talento Humano Vicerrectoría Académica Bienestar	Sistema de autoevaluación y acreditación institucional Centro de investigación aplicada y desarrollo en tecnologías de información.	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de aplicación de encuestas a usuarios. - Sistema de evaluación de satisfacción de usuarios - Porcentaje de mejora en el análisis y evaluación de los resultados - Plan de Acción a implementar - Porcentaje de mejoramiento de la atención a los estudiantes. - Porcentaje de avance del sistema de estadísticas, opiniones de reclamos y sugerencias - Número de estudiantes evaluados - Grado de confiabilidad de la base de datos completa de egresados de la universidad - Encuesta de servicios administrativos. - Número de administrativos evaluados en su desempeño. - Grado de avance y mejoramiento del proyecto de Bienestar Universitario. - Sistema de evaluación de satisfacción global de los estudiantes. 	20%	100%	Metas anuales por definir



LINEA ESTRATEGICA N°5 ADOPCIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO DIRECTRIZ DE CAMBIO CULTURAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVAS/PROYECTOS/ACCIONES	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
MEJORAR LA PRESENCIA DE LA UNIVERSIDAD EN LOS ESCENARIOS ACADÉMICOS INTERNACIONALES	<p>Establecer las políticas de internacionalización y crear la Oficina de Relaciones Internacionales dependiendo directamente de la Vicerrectoría de Proyección e Interacción Social.</p> <p>Consultar y sistematizar los intereses de cada unidad académica y elaborar bases de conocimiento con dicha información.</p> <p>Dar operatividad al comité asesor de internacionalización dentro de la Universidad, con el fin de establecer políticas y estrategias de internacionalización a gestionar a través de la Dirección.</p> <p>Elaborar un procedimiento administrativo facilitador de la movilidad internacional y un modelo único de convenio marco de colaboración con las instituciones pares.</p> <p>Participar en, y ser sede, de ferias, encuentros, conferencias y congresos internacionales que tengan directo impacto en nuestra labor.</p>	Dirección de Interacción Social	Vicerrectorías Facultades Unidades Académicas Oficina de Planeación Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo de creación de la Oficina de Relaciones Internacionales. - Grado de avance de desarrollo de base de conocimiento. - Aprobación del proyecto y puesta en marcha del Comité Asesor de Internacionalización - Elaboración, aprobación y publicación de un Manual de Procedimiento Administrativo facilitador de la Movilidad Internacional. - Nivel de avance del proyecto de elaboración del Modelo Único de Convenio Marco de Colaboración. - Número de ferias internacionales asistidas al año. - Número de encuentros internacionales organizados al año. - Número de encuentros en el marco de la identidad colombo - venezolana 	Por comenzar	10% al 90%	2 sem 2012 20% Metas parciales por año
IMPULSAR LA CULTURA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN ESTUDIANTES DE PREGRADO.	<p>Elaborar y poner en funcionamiento un Reglamento de Movilidad Estudiantil Internacional que potencie los programas de redes académicas.</p> <p>Lograr que los convenios existentes sean operativos, con el fin de facilitar la movilidad y entregar información que contenga todos los convenios vigentes y operativos de la Universidad de Pamplona.</p> <p>Generar nuevos vínculos con universidades de interés institucional y prestigio internacional.</p> <p>Atraer a estudiantes extranjeros a través de programas de estudio innovadores</p>	Dirección de Interacción Social	Vicerrectoría Académica	<ul style="list-style-type: none"> - Redacción y aprobación pertinente del Reglamento de Movilidad Estudiantil Internacional. - Número de convenios vigentes y operativos versus número de convenios vigentes. - Número de nuevos convenios firmados al año. - Número de convenios firmados al año en el marco de la cultura binacional. - Número de programas de estudio específicos ofertados por año. - Número de estudiantes extranjeros matriculados en programas de estudio por año. - Porcentaje de estudiantes extranjeros cursando programas académicos. - Porcentaje de estudiantes venezolanos cursando programas académicos. 	Por comenzar	10% al 90%	Metas Parciales anuales



LINEA ESTRATEGICA N°5 ADOPCIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO DIRECTRIZ DE CAMBIO CULTURAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVAS/PROYECTOS/ACCIONES	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
POTENCIACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN	Realizar contactos con contrapartes internacionales para asociarse gestionando convenios para implementar la colaboración conjunta.	Dirección de Interacción Social	Vicerrectoría Académica	- Número de nuevos convenios de postgrado firmados al año	Por comenzar	10% al 90%	Metas Parciales anuales
	Elaborar un plan de ofertas innovadoras para realizar investigaciones.		Vicerrectoría Investigación	- Número de tutorías efectuadas al año			
	Elaborar un plan de ofertas para realizar investigaciones en el marco de la cultura colombo - venezolana		Jurídica Planeación	- Número de ofertas realizadas en el marco de la identidad colombo - venezolana			
	Divulgar las oportunidades de perfeccionamiento ofrecidas por agendas de cooperación internacional.		Oficina de Prensa	- Número de actividades de difusión realizadas durante cada año			
DESARROLLO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN PARA EL PERFECCIONAMIENTO ACADÉMICO	Apoyar las actividades internacionales que los académicos realicen.	Dirección de Interacción Social	Vicerrectoría Académica	- Número de actividades realizadas al año.	Por comenzar	10% al 90%	Metas Parciales anuales
	Gestionar convenios que faciliten el perfeccionamiento académico en el extranjero.		Vicerrectoría Investigación	- Número de convenios firmados por año.			
	Difundir internacionalmente los programas de perfeccionamiento: Cursos, seminarios y actividades académicas realizados por la Universidad de Pamplona a través de redes.		Jurídica Planeación	- Publicación de programas de perfeccionamiento, cursos, seminarios y actividades académicas en los medios que sean pertinentes.			
	Apoyar actividades en el marco de la identidad colombo- venezolana.		Oficina de Prensa	- Número de actividades colombo - venezolanas realizadas al año			
DESARROLLO DE LA DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES INTERNACIONALES	Promover la utilización de una segunda lengua en todos los medios de comunicación de la Universidad.	Dirección de Interacción Social Oficina de Comunicaciones y Prensa	Vicerrectorías Facultades Unidades Académicas Planeación Jurídica Prensa	- Aprobación de la acción de creación de página web y materialización de la misma.	Por comenzar	10% al 90%	Metas Parciales anuales
	Realizar una campaña de difusión eficaz dirigida a los estudiantes y académicos, tanto de la Universidad de Pamplona como de universidades extranjeras, enfatizando en las universidades venezolanas			- Número de estudiantes de intercambio al año - Número de estudiantes colombo - venezolanos de intercambio al año - Número de consulados que poseen información relativa a los programas de la Universidad de Pamplona			
	Realizar campañas que difundan nuestros programas en universidades contrapartes y consulados colombianos.			- Aprobación de la acción de realización de campañas de difusión de programas y materialización de la misma.			



LÍNEA ESTRATÉGICA N°6 DESARROLLO DE REDES, VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y DIÁLOGO CON LA SOCIEDAD A TRAVÉS DE LA EXTENSIÓN

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVAS/PROYECTOS/ACCIONES	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
CONSOLIDAR A LA UNIVERSIDAD COMO ESPACIO PARA REFLEXIÓN CRÍTICA Y AMPLIA Sobre TEMAS REGIONALES Y NACIONALES, Y FORTALECER LOS PROGRAMAS DE EXTENSIÓN E INTERACCIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON EL ÁMBITO SOCIAL, EDUCATIVO, CULTURAL Y PRODUCTIVO.	Promover la relación y articulación entre Docencia, Investigación e Interacción Social Universitaria.	Dirección de Interacción Social	Vicerrectorías Facultades	Transferencia y comunicación del conocimiento = Cantidad de convenios firmados y en ejecución / año, y resultados de los convenios.	Por comenzar	100%	Metas Parciales anuales
	Crear y promover programas y actividades de Proyección Social, a partir de las necesidades que presenta la sociedad en general, propiciando una conexión bidireccional entre la Universidad y los diferentes sectores de la sociedad	Dirección de Interacción Social	Vicerrectorías Facultades	Impacto y reconocimiento en el entorno = Cantidad de proyectos locales, regionales, nacionales de extensión en los que participa la institución / año.		100%	Metas Parciales anuales
	Establecer políticas y mecanismos para el desarrollo de prácticas profesionales, trabajo social, educación continua y seguimiento y comunicación con los Egresados.	Dirección de Interacción Social	Vicerrectorías Facultades	Gestión de la proyección Social = Destinación de recursos institucionales para la proyección social / año.		100%	Metas Parciales anuales
	Fortalecer y actualizar la base de datos de Egresados de la Universidad de Pamplona	Dirección de Interacción Social	Vicerrectorías Facultades	Sistema de información y seguimiento de los egresados= Cantidad de egresados vinculados a programas y proyectos institucionales / año.		100%	Metas Parciales anuales
	Fomentar relaciones de intercambio, cooperación, seguimiento y fidelización con los Egresados en proyectos de Proyección Social Institucional	Dirección de Interacción Social	Vicerrectorías Facultades	Evaluación de los resultados de los programas y actividades de educación continuada= Cantidad de programas y actividades de educación continuada programados y ejecutados / año.		100%	Metas Parciales anuales
	Generar un sistema de evaluación de satisfacción de Egresados	Dirección de Interacción Social	Vicerrectoría Académica Facultades Bienestar	Coherencia de los programas de la práctica profesional y trabajo social con las necesidades académicas y sociales de la institución y el sector externo= proyectos realizados / año.		100%	Metas Parciales anuales
	Establecer mecanismos de evaluación y verificación de los programas y actividades de Proyección Social.	Dirección de Interacción Social	Vicerrectoría Académica Facultades Bienestar SAA	Impacto de la encuesta en los egresados		100%	Metas Parciales anuales
	Divulgar a través de los medios de comunicación, actividades, proyectos y logros de los procesos de Proyección Social institucional.	Dirección de Interacción Social	Facultades Bienestar Oficina de Prensa	Número de egresados evaluados		100%	Metas Parciales anuales
	Crear convenios con diferentes sectores sociales, económicos, profesionales e institucionales con el fin de establecer el intercambio de conocimientos, de saberes y de prácticas.	Dirección de Interacción Social	Vicerrectoría Académica Facultades Planeación Jurídica	Cantidad de programas con bases de datos actualizadas de sus Egresados		100%	Metas Parciales anuales
	Sistematizar, centralizar y publicar la información relacionada con las actividades y proyectos de proyección Social Institucional	Dirección de Interacción Social	Vicerrectoría Académica Facultades Planeación CIDT	Número de beneficios ofrecidos a Egresados		100%	Metas Parciales anuales
	General acercamientos y alianzas con el sector productivo local, regional – fronterizo y nacional, especialmente a través de la transferencia tecnológica	Dirección de Interacción Social	Vicerrectoría Académica Facultades Planeación SAA	Número de beneficios ofrecidos a Egresados		100%	Metas Parciales anuales
	Crear el Fondo de Proyección Social de la Universidad de Pamplona, como el mecanismo financiero más importante para el fomento de la interacción social en la institución.	Dirección de Interacción Social	Vicerrectoría Académica Facultades Planeación SAA	Número de beneficios ofrecidos a Egresados		100%	Metas Parciales anuales
	Crear incentivos para proyectos y programas de estudiantes y docentes, que tengan reconocimiento público regional, nacional e internacional a través de becas, descuentos u otras formas de estímulos aprobados.	Dirección de Interacción Social	Vicerrectoría Académica Facultades Planeación SAA	Número de beneficios ofrecidos a Egresados		100%	Metas Parciales anuales



LÍNEA ESTRATÉGICA N°6 DESARROLLO DE REDES, VINCULACIÓN CON EL MEDIO Y DIÁLOGO CON LA SOCIEDAD A TRAVÉS DE LA EXTENSIÓN

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
MACROPROYECTO	INICIATIVAS/PROYECTOS/ACCIONES	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES				
FORTALECER LA INTEGRACIÓN BINACIONAL EN MATERIA DE EDUCACIÓN, CULTURA, ECONOMÍA, MEDIOAMBIENTE, TECNOLOGÍA Y SALUD.	Establecimiento de criterios y estrategias para inserción de la Universidad en los contextos de la zona fronteriza.	Dirección de Interacción Social	Vicerrectorías Facultades Planeación Jurídica	Estandarización de los procesos académico – administrativos de investigación e interacción social de acuerdo a las normas ISO e ICONTEC actualizadas para procesos administrativos = Informes de intervención	Por comenzar	2 sem. 2012 30% Metas parciales por año	10% al 90%	
	Recopilar la información básica existente sobre los campos de acción del Macro-proyecto en materia de formación, investigación y Proyección Social.			Creación de la base de datos de actas de comités, programas y concejos de facultad que permitan una trazabilidad de los procesos = número de proyectos de formación, investigación y proyección social aprobados y ejecutados / año				
	Elaboración de documentos, estudios diagnósticos e instrumentos necesarios			Desarrollar procesos que permitan hacer operativos los convenios interinstitucionales con las universidades venezolanas para vender servicios a los venezolanos = Número de convenios firmados y ejecutados / año				
	Estudiar y analizar significados, prácticas y contextos constituyentes de los patrones culturales y sociales de la zona fronteriza Colombo - Venezolana, como de sus problemas, necesidades y conflictos particulares.			Establecimiento de políticas para la interacción social en la zona fronteriza = Número de pruebas estandarizadas o normalizadas, número de programas de alta calidad.				
	Desarrollar los proyectos, permitirá avanzar en el fortalecimiento de la interdisciplinariedad e interinstitucionalidad, ya se trate de los proyectos de formación, investigación o proyección social.			Estudios antropológicos, sociológicos e históricos sobre la dinámica de las comunidades ubicadas en la zona fronteriza Colombo – Venezolana = Número de libros por temática publicadas e indexadas de las áreas sociales.				
				Creación de un programa de historia, antropología y sociología en la Universidad de Pamplona = Número de programas creados en la Universidad				
				Proyectos de interdisciplinariedad e interinstitucionalidad = Número de proyectos ejecutados como mínimo en un 80% administrativa y técnicamente. Número de productos de alta calidad.				



LÍNEA ESTRATÉGICA N° 7 COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA UNIVERSIDAD Y EN SU RELACIÓN CON EL MEDIO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVAS/PROYECTOS/ACCIÓN	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
POTENCIAR LA IMAGEN CORPORATIVA EXTERNA DE LA UNIVERSIDAD, A TRAVÉS DE LA MEJORA EN LA GENERACIÓN Y DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE SU QUEHACER INSTITUCIONAL, ESPECIALMENTE ACADÉMICO.	Diagnóstico de la situación actual, que permita establecer un índice de percepción mediática, realizar un testeo de la relación con la prensa y finalmente desarrollar un análisis exhaustivo de la inversión publicitaria.	Oficina de Comunicaciones y Prensa	Medios de comunicación con los cuales se mantienen convenios que permitan determinar la percepción de públicos y el impacto de la información	Diagnóstico debidamente aprobado	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de audiencia en los medios de comunicación en comparación con la Unipamplona: 50% - Aplicación de encuestas de percepción: 0% 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de audiencia en los medios de comunicación en comparación con la Unipamplona: 50% - Encuestas de percepción desde los públicos: 100% 	<ul style="list-style-type: none"> -2. sem 2012 -1. sem de 2013
		Oficina de Comunicaciones y Prensa	Medios de comunicación con los cuales se mantienen convenios que permitan determinar la percepción de públicos y el impacto de la información				
	Rediseño del manual deImagen corporativa externa	Oficina de Comunicaciones y Prensa	Medios de comunicación con los cuales se mantienen convenios que permitan determinar la percepción de públicos y el impacto de la información	Manual deImagen corporativa externa y aprobada a satisfacción	0%	100%	<ul style="list-style-type: none"> -2. sem 2012 -1. sem de 2013
	Implementación de Plan Comunicacional, a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de generar, fortalecer confianza en la sociedad nacional y en la comunidad internacional.	Oficina de Comunicaciones y Prensa	Medios de comunicación institucionales - externos				
	Diseño e implementación, que contemple el diseño e implementación de vínculos con medios de comunicación externos (medios de comunicación social, comunicados de prensa, productos informativos de radio, prensa, televisión y medios electrónicos, conferencias, seminarios, ediciones del periódico, campañas publicitarias, eventos promocionales, etc.), el diseño e implementación de una imagen corporativa, el diseño e implementación de una campaña publicitaria para la admisión y finalmente el diseño e implementación de una campaña de promoción general para la Universidad.	Oficina de Comunicaciones y Prensa	Rectoría - Vicerrectoría Académica	Implementación debidamente aprobado	50%	50%	<ul style="list-style-type: none"> 100% al finalizar el año
	Fortalecer el diseño de la Página Web, una página integrada, atractiva visualmente, amigable al usuario, informativa y actual.	Oficina de Comunicaciones y Prensa	Dirección Tecnológica - CIADTI				
	Diseño de campaña de admisión, que involucre publicidad y promoción a través de la prensa interna y externa	Oficina de Comunicaciones y Prensa	Medios de comunicación institucionales	Número de visitas y consultas a la página web y encuestas de satisfacción de los servicios dados.	<ul style="list-style-type: none"> Inversión en infraestructura: - mantenimiento de la página web: \$26.600.000 - Publicidad: Actualización de redes sociales (2 profesionales): \$1.950.000 Total: \$26.550.000 	100%	Año a año
	Inversión promocional y publicitaria que permita mejorar el posicionamiento académico y estudiantil de la Universidad.	Oficina de Comunicaciones y Prensa	Medios de comunicación institucionales				
	Optimización de recursos de extensión de la Universidad. Entendiendo como extensión las diversas actividades culturales y de extensión estudiantil.	Oficina de Comunicaciones y Prensa	Vicerrectorías, Dirección de Interacción Social, Centro de Bienestar Universitario	Porcentaje de aumento en la imagen y posicionamiento de la Universidad y sus académicos	0%	100%	Año a año



LÍNEA ESTRATÉGICA N° 7 COMUNICACIÓN AL INTERIOR DE LA UNIVERSIDAD Y EN SU RELACIÓN CON EL MEDIO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVAS/PROYECTOS/ACCIÓN	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
FORMULAR E IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE COMUNICACIONES INTERNAS, QUE POTENCIÉ LOS VALORES COMPARTIDOS POR EL PERSONAL Y QUE CONTRIBUYA A ESTIMULAR POSITIVAMENTE EL CLIMA LABORAL INTERNO.	Implementación y aplicación de instrumentos para el diagnóstico del clima organizacional y de la calidad de la cultura organizacional	Oficina de Comunicaciones y Prensa	- Dirección Tecnológica - CIADTI, Dirección de Bienestar Universitario	- Diagnóstico debidamente aprobado - Resultados del diagnóstico	0%	100%	2. sem 2012 50% 1. sem 2013- 50%
	Plan de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo, que permita el desarrollo de un clima y cultura organizacional, acorde a la misión de la Universidad. Manual de imagen corporativa interna.	Oficina de Comunicaciones y Prensa	Docentes, administrativos y estudiantes	- Manual de imagen corporativa interna terminado y aprobado a satisfacción - Rediseño de las comunicaciones corporativas internas terminado y aprobado a satisfacción	0%	100%	2. sem 2012 50% 1. sem 2013- 50%
	Rediseño de las comunicaciones corporativas internas, a fin de establecer una dinámica informativa oportuna y veraz, que logre visualizar hacia la comunidad universitaria el fruto de la gestión colectiva.	Oficina de Comunicaciones y Prensa	Centro de Bienestar Universitario, Oficina de Talento Humano	- Encuesta de satisfacción de los servicios dados.	0%	100%	2. sem 2012 50% 1. sem 2013- 50%
	Aplicación de instrumento exploratorio, que permita detectar el nivel de satisfacción de públicos internos y externos.	Oficina de Comunicaciones y Prensa	Centro de Bienestar Universitario, Oficina de Talento Humano		0%	100%	2. sem 2012 50% 1. sem 2013- 50%
	Desarrollo de un proyecto de información y comunicación efectivo hacia el interior de la Universidad.	Oficina de Comunicaciones y Prensa	Centro de Bienestar Universitario, Oficina de Talento Humano	- Manual de imagen corporativa interna, terminado y aprobado a satisfacción	0%	100%	2. sem 2012 50% 1. sem 2013- 50%
	Implementación de procesos de capacitación permanente, a fin de masificar la cultura institucional	Oficina de Comunicaciones y Prensa	Centro de Bienestar Universitario, Oficina de Talento Humano	- Rediseño de las comunicaciones corporativas internas, terminado y aprobado a satisfacción	0%	100%	2. sem 2012 50% 1. sem 2013- 50%



LÍNEA ESTRÁTÉGICA N°8 GOBIERNO, PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVAS/PROYECTO/ACCIÓN	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
DEMOCRACIA Y CONVIVENCIA	Fortalecer espacios de discusión entre los estamentos universitarios que conlleven a desarrollar programas concertados.	Rectoría	Vicerrectorías, Facultades, Unidades Académicas, Comisiones delegadas	- Número de espacios entre los Estamentos Universitarios.	30%	100%	2.sem 2012 50% 1 sem 2013 100%
	Apoyar la presencia de la Universidad en la discusión de las políticas públicas	Rectoría	Vicerrectorías, Facultades, Unidades Académicas, Comisiones delegadas	- Número de espacios de discusión	20%	100%	2.sem 2012 50% 1 sem 2013 100%
	Fortalecer la organización de los estamentos de la Universidad y sus mecanismos de representación.	Rectoría	Vicerrectorías, Facultades, Unidades Académicas, Comisiones delegadas	- Número de propuestas apoyadas por año	30%	100%	2.sem 2012 50% 1 sem 2013 100%
	Realizar y actualizar las reformas: orgánica integral; de estatuto general, académico, docente y estudiantil orientados al cumplimiento de la visión y que posibilite el desarrollo de relaciones sociales constructivas entre los miembros de la comunidad universitaria sobre la base del diálogo, la libertad de pensamiento, el respeto y la participación.	Rectoría	Vicerrectorías, Facultades, Unidades Académicas, Comisiones delegadas	- Acuerdos expedidos por el Consejo Superior Universitario relacionados con la reformulación de Estatuto General de la Universidad de Pamplona, el Estatuto Académico, los Estatutos Docente y Estudiantil.	Por comenzar	100%	2.sem 2012 50% 1 sem 2013 100%
	Impulsar los mecanismos democráticos y de participación activa de los miembros de la comunidad universitaria en los cuerpos colegiados de la Universidad.	Rectoría	Vicerrectorías, Facultades, Unidades Académicas, Comisiones delegadas	- Grado de participación de los estamentos de la comunidad en la construcción de los acuerdos y socialización de las reformas.	30%	100%	2.sem 2012
	Crear y fortalecer el Comité de Ética para acompañar los espacios y los procesos institucionales conforme a lo estipulado en el artículo 209 de la Constitución Política.	Rectoría	Vicerrectorías, Facultades, Unidades Académicas, Comisiones delegadas	- Acuerdo expedido por el Consejo Superior Universitario sobre la creación, reglamentación y socialización de su normatividad.	30%	100%	2.sem 2012
	Aprovechar la capacidad del talento humano disponible en la institución para crear protocolos de prevención y solución de conflictos.	Rectoría	Talento humano, Jurídica	- Presentación y utilización del desarrollo de protocolos para la prevención y solución de conflictos por parte del talento humano de la institución.	30%	100%	2.sem 2012
	Implementar procesos educativos extracurriculares dirigidos a la comunidad universitaria para el desarrollo de habilidades y destrezas de conciliación y concertación.	Rectoría	Talento humano, Jurídica	- Presentación y utilización de un Plan Formativo para el Desarrollo de Habilidades y Destrezas de Conciliación y Concertación, ej: cátedras, talleres, seminarios, etc.	30%	100%	2.sem 2012 1 sem 2013
	Actualizar y socializar la normatividad de convivencia.	Rectoría	Talento humano, Jurídica	- Grado de conocimiento y uso relacionado con la Ley de Convivencia Ciudadana (Ley 1453 de 2011), Código de Infancia y Adolescencia (Ley 1098 de 2006), Sistema Penal-oral Acusatorio (Ley 906 de 2004), veedurías ciudadanas Ley 850 de 2003).	30%	100%	2.sem 2012 1 sem 2013
	Fomentar la tolerancia y la no violencia a través de la educación, la ciencia, la cultura y la comunicación.	Rectoría	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Grado de participación de los estamentos de la comunidad en la construcción de los acuerdos de tolerancia y no violencia.	Por comenzar	100%	2.sem 2012 1 sem 2013



LÍNEA ESTRÁTÉGICA N°8 GOBIERNO, PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVAS/PROYECTO/ACCIÓN	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
						Por comenzar	100%
CREAR CONDICIONES INSTITUCIONALES PARA FORTALECER EL NIVEL DE DESARROLLO HUMANO, EL TRABAJO EN EQUIPO Y CALIDAD DE VIDA DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA.	Crear el Portafolio de servicios integrales que apunten al desarrollo humano y calidad de vida de la comunidad universitaria.	Rectoría, Talento Humano	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Presentación y usos del Portafolio de servicios enfocado en el desarrollo humano y la calidad de vida.	Por comenzar	100%	2sem2012
	Socializar y fortalecer las políticas institucionales de desarrollo del talento humano	Rectoría, Talento Humano	Vicerrectorías Bienestar	- Ejecución de talleres teórico prácticos en los que se socialicen las políticas de desarrollo del talento humano y en los que se produzcan informes que condense los logros que surgen a partir de la reflexión.	Por comenzar	100%	2sem2012
	Estimular la participación de la comunidad universitaria en los programas de Bienestar.	Rectoría Talento Humano Bienestar	Vicerrectorías Bienestar	- Incremento de la participación activa de la comunidad universitaria en las actividades programadas por Bienestar Universitario.	Por comenzar	100%	2sem2012
	Diseñar estrategias que dinamicen el trabajo en equipo al interior de la institución.	Talento Humano	Bienestar Facultades	- Grado de avance de trabajo en equipo	Por comenzar	100%	2sem2012
	Diagnosticar la cultura y clima organizacional y dinamizar el trabajo en equipo como alternativa de mejoramiento en la calidad de los procesos institucionales.	Rectoría, Talento Humano	Vicerrectorías Bienestar Facultades	- Estudio sobre clima organizacional y cultura organizacional.	Por comenzar	100%	2sem2012
	Sensibilizar los equipos de trabajo desde las realidades de la institución como opción de emprendimiento al cambio.	Talento Humano	Vicerrectorías Bienestar Facultades	- Informe de contextualización del estado actual de las metodologías integrales del trabajo en equipo planteando tareas específicas donde se validen las experiencias exitosas y por mejorar de cada miembro.	Por comenzar	100%	2sem2012
	Determinar las motivaciones personales de los miembros de la institución con el fin de buscar estrategias de alineamiento entre ellos y los de la Universidad.	Talento Humano	Vicerrectorías Bienestar Facultades	- Registro de la proyección de vida de diferentes miembros de la comunidad para diseñar estrategias de articulación con los fines de la Casa de Estudios.	Por comenzar	100%	2sem2012
MODERNIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Difundir el conocimiento sobre el patrimonio histórico, científico, artístico, humanístico y cultural de la Universidad	Dirección Interacción Social	Vicerrectorías Bienestar Facultades		Por comenzar	100%	2sem2012
	Fortalecer los procesos de planeación y dirección estratégica, seguimiento y evaluación de la gestión con el objeto que haya una articulación y coherencia entre sus áreas misionales y las de apoyo.	Rectoría	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Porcentaje de Mejoramiento de los procesos de dirección - Elaboración del Plan de Acción de conformidad con el Plan de Desarrollo	Por comenzar	100%	2sem2012
	Fortalecer los procesos de dirección universitaria y planeación estratégica			- Elaboración de procedimientos para la presentación de proyectos de conformidad con los planes de acción.	Por comenzar		
	Consolidar los sistemas de seguimiento a la gestión y el compromiso con el sistema de control interno.	Planeación, Rectoría	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Número de actividades de seguimiento a la gestión.	Por comenzar	100%	2sem2012
	Monitorear a la estructura administrativa basada en necesidades por crecimiento institucional.	Planeación, Rectoría	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Elaboración de formatos para la presentación de proyectos de conformidad con los Planes de Acción	Por comenzar	100%	2sem2012



LÍNEA ESTRÁTÉGICA N°8 GOBIERNO, PLANIFICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVAS/PROYECTO/ACCIÓN	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
MODERNIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Desarrollar una capacitación permanente que propicie y consolide una cultura de administrar con base en programas y proyectos.	Planeación, Rectoría	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Número de funcionarios capacitadas	Por comenzar	1	Metas parciales anuales
	Dotar a las dependencias de la estructura administrativa, del personal y de los recursos técnicos y financieros necesarios para cumplir las funciones de planeación y ejecución.	Planeación, Rectoría	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Adecuación de dependencias	40%	1	Metas parciales anuales
	Disponer de un sistema de información en red que integre y agilice los procesos administrativos y apoye la gestión académica y administrativa con eficiencia y calidad	CIDIT, Planeación, Rectoría	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Grado de avance del sistema de información	50%	1	Metas parciales anuales
	Mantener una estructura financiera en la que los gastos normales de funcionamiento no superen disponibilidades de ingresos por recursos propios	CIDIT, Planeación, Rectoría	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Aumento de ingreso por matrículas - Aumento de ingresos por Transferencias del Estado - Aumento de ingresos por Donaciones - Aumento de ingresos por Asistencia Técnica - Porcentaje de aumento de ingresos por Fondos Concursables.			
	Mantener presupuestos equilibrados a nivel institucional.	Rectoría Vicerrectoría Administrativa Planeación	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Liquidez - Endeudamiento	30%	80%	2.sem 2012 1 sem 2013 2sem 2013 1sem2104 2 sem 2014
	Aumentar el valor patrimonial de la Universidad, en particular a través de inversión en proyectos de desarrollo académico de mediano plazo que incluyan recursos humanos e infraestructura, financiados con generación de ahorros internos, endeudamiento y conversión de activos	Rectoría Vicerrectoría Administrativa Planeación	Rectoría Vicerrectoría Administrativa Planeación	- Rentabilidad	30%	80%	2.sem 2012 1 sem 2013 2sem 2013 1sem2104 2 sem 2014
IDENTIDAD TERRITORIAL	Estructurar las extensiones regionales y sus relaciones entre sí y con el campus principal; definir una oferta académica propia.	Rectoría Vicerrectoría Administrativa Planeación	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Diseñar mapas de procesos estratégicos como estructuración de las extensiones, sedes y los CREAD's, en los que se incluya su relación con la sede principal	40%	100%	2.sem 2012 1 sem 2013 2sem 2013 1sem2104 2 sem 2014
	Consecución de recursos ante entidades públicas y privadas, diversificando las fuentes de ingresos y optimizando su utilización.	Rectoría Vicerrectoría Administrativa Planeación	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Grado de fortalecimiento de las sedes regionales.	30%	100%	2.sem 2012 1 sem 2013 2sem 2013 1sem2104 2 sem 2014
	Participación en los procesos de desarrollo local y regional desde una política y una oferta propia formal y no formal para las sedes regionales, extensiones y CREAD's.	Rectoría Vicerrectoría Administrativa Planeación	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Porcentaje de fondos obtenidos de entidades externas.	40%	80%	2.sem 2012 1 sem 2013 2sem 2013 1sem2104 2 sem 2014
	Generar un ambiente universitario que estimule la cultura emprendedora y el apoyo a la creación de empresas productivas con base en el conocimiento, generando nexos con redes de emprendimiento regionales, nacionales e internacionales exaltando la identidad epistémica de la Institución.	Rectoría Vicerrectoría Administrativa Planeación	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Impacto de la oferta académica ofrecida en cada sede y los CREAD's	40%	80%	2.sem 2012 1 sem 2013 2sem 2013 1sem2104 2 sem 2014



LÍNEA ESTRÁTÉGICA N°9 UNIDADES DE FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL								
MACROPROYECTO	PROYECTO	INICIATIVAS/ACCIÓN	RESPONSABLE		INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
UNIDAD ESTRÁTÉGICA DE DESARROLLO IPS UNIPAMPLONA – UNIVERSIDAD DE PAMPLONA	Relación Docencia – Servicio IPS Unipamplona – Facultad de Salud Unipamplona	Establecer las pautas que permitan el cumplimiento de la relación docente servicio e investigación	Vicerrectoría Académica	Decana de la Facultad de Salud y colectivo docente	<ul style="list-style-type: none"> - Evidencia de una plataforma estratégica del escenario de práctica en la cual se incluya la vocación docente - Existencia de una dependencia específica en el escenario de práctica para la organización, planeación y gestión de la relación docencia-servicio - Existencia de un centro de costo y rubros presupuestales en la IPS Unipamplona y en la Universidad, destinados en forma exclusiva al adecuado funcionamiento de la relación Docencia- Servicio. - Existencia de la certificación de habilitación de los servicios que presta la IPS Unipamplona. - Existencia de un diagnóstico periódico de la capacidad instalada (indicadores de oferta) y de la producción de esta (indicadores de demanda) en la IPS Unipamplona. - Existencia de un diagnóstico periódico sobre la demanda de los servicios que presta la IPS Unipamplona. - Se evidencia un diagnóstico sobre la calidad de los servicios prestado por parte de la IPS Unipamplona. - Existencia, según la norma, de un programa de delegación progresiva de funciones y responsabilidades de estudiantes. - Existencia de un documento modelo para la asignación del número de estudiantes por unidad o servicio en la IPS Unipamplona. - Se tiene establecido un modelo de valoración costo y beneficio para la relación docencia servicio. 	0%	100%	2.sem 2012 50% 1 sem 2013 100%
		Establecer las bases del trabajo conjunto para el desarrollo integral de programas docente asistenciales en las diferentes disciplinas de la salud y aquellas que las partes estimen necesarias tanto en los niveles de pregrado y postgrado	Vicerrectoría Académica	Decana de la Facultad de Salud y colectivo docente	<ul style="list-style-type: none"> - La relación asegura las garantías de seguridad, protección y bienestar para los estudiantes y profesores, exigidas por las norma vigentes y las garantías las cuales hace referencia el Decreto 2376 de 2010. - Existencia de un convenio de Relación Docencia - Servicio debidamente legalizado y firmado por los representantes legales de ambas partes. - Existencia de un Reglamento de Prácticas Formativas para estudiantes y profesores - Existencia, según la norma, de planes de prácticas formativas establecidos, reglamentados y supervisados por el comité Docencia – Servicio. Estos planes incluyen un programa de delegación progresiva de funciones y responsabilidades de estudiantes - Existencia de un programa de inducción en la relación Docencia – Servicio para estudiantes, profesores y funcionarios de los escenarios de práctica. - Existencia de sistemas de evaluación de la ejecución de procedimientos administrativos dentro de la relación Docencia - Servicio. - Evidencia de un documento que defina las políticas de existencia, ejecución y registro de actas, de los procesos del comité Docencia – Servicio. - Evidencia de las políticas de vinculación formal de docentes que garanticen las prácticas formativas. 	0%	100%	
		Asegurar la formación de competencias de atención en salud bajo la estricta observación del contacto directo con los usuarios bajo la supervisión de Unipamplona, para que mejoren sus habilidades y conocimientos mediante las enseñanzas que se deriven de las actividades hospitalarias.	vicerrectoría académica	Decana de la Facultad de Salud y colectivo docente	<ul style="list-style-type: none"> - Evidencia de las políticas de concurrencia del Talento Humano docente que prestará a su vez servicios en la IPS Unipamplona. 	0	100%	2.sem 2012 50% 1 sem 2013 100%



LÍNEA ESTRATÉGICA N°9 UNIDADES DE FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

CUADRO DE MANDO INTEGRAL



LÍNEA ESTRATÉGICA N°9 UNIDADES DE FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL								
CUADRO DE MANDO INTEGRAL								
MACROPROYECTO	PROYECTO	INICIATIVAS/ACCIÓN	RESPONSABLE		INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
UNIDAD ESTRATÉGICA DE DESARROLLO IPS UNIPAMPLONA – UNIVERSIDAD DE PAMPLONA	Relación Docencia – Servicio IPS Unipamplona – Facultad de Salud Unipamplona	Concertar las rotaciones pertinentes en los diferentes servicios de la IPS de acuerdo a los planes de trabajo diseñados por cada uno de los programas.	Planeación, vicerrectoría académica	Decana de la Facultad de Salud y colectivo docente	- Existencia en el escenario de práctica de los recursos educativos necesarios para las prácticas formativas. - Existencia de evidencia de la ejecución presupuestal, de los rubros programados para el funcionamiento de la relación Docencia- Servicio.	0%	100%	2.sem 2012
		Desarrollar las prácticas con base en las guías de atención integral, las cuales serán revisadas y mejoradas antes del inicio de la práctica en forma conjunta por el representante del área y el docente encargado de la práctica.	Rectoría Vicerrectoría Administrativa	Decana de la Facultad de Salud y colectivo docente	- Existencia de un sistema de información de la Relación Docencia – Servicio.	0%	100%	2.sem 2012
		Estimular en la Universidad la participación de las diferentes unidades académicas para la conformación de grupos que permitan el abordaje interdisciplinario de la problemática de la población usuaria de la IPS y la implementación de propuestas de intervención en salud	Planeación	Decana de la Facultad de Salud y colectivo docente	- Evidencia de custodia del sistema de información	0%	100%	2.sem 2012
			Rectoría		- Evidencia de un sistema de autoevaluación de la relación Docencia - Servicio en forma periódica (mínima una vez al año), con el propósito de evaluar el cumplimiento de las condiciones necesarias para el desarrollo adecuado de las prácticas formativas.			
		Apoyar las propuestas de transformación curricular de las unidades académicas vinculadas al programa y servir como espacio para la validación de nuevos modelos curriculares	vicerrectoría académica	Decana de la Facultad de Salud y colectivo docente	- Evidencia, como resultado de las autoevaluaciones de los planes de mejora de la relación Docencia - Servicio.	0%	100%	2.sem 2012 1 sem 2013
		Fortalecer las actividades docentes permitiendo la concurrencia de horarios en la IPS Unipamplona.	vicerrectoría académica	Decana de la Facultad de Salud y colectivo docente				2.sem 2012 1 sem 2013
		Perfeccionar los procesos de delegación progresiva de funciones de los estudiantes en el desarrollo de sus prácticas formativas al interior de cada uno de los Programas de la Facultad de Salud	vicerrectoría académica	Decana de la Facultad de Salud y colectivo docente				2.sem 2012 1 sem 2013
		Diseño de un modelo de costos de la relación docencia-Servicio	Planeación	Decana de la Facultad de Salud y colectivo docente				

**LÍNEA ESTRATÉGICA N°9 UNIDADES DE FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL****CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

MACROPROYECTO	PROYECTO	INICIATIVAS/ACCIÓN	RESPONSABLE		INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
UNIDAD ESTRATÉGICA DE DESARROLLO IPS UNIPAMPLONA - UNIVERSIDAD DE PAMPLONA	Fortalecer el desarrollo de los programas académicos de la Facultad de Ciencias a través de Programas de investigación y extensión	Diseñar un marco de políticas interinstitucionales dirigidas a la identificación y desarrollo de capacidades y oportunidades de innovación y desarrollo tecnológico que impacten favorablemente en las necesidades epidemiológicas de la región y el eje fronterizo	Rectoría Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Número de Semilleros de Investigación de Unipamplona / Número de Semilleros de investigación apoyados con recursos de la IPS Unipamplona	0%	100%	Metas parciales anuales
		Crear un Sistema de gestión, información, monitoreo, evaluación de los proyectos de investigación en sus diferentes fases de operacionalización	Rectoría Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectorías, Facultades, Unidades	- Número de Grupos de Investigación de Unipamplona con proyectos cofinanciados en convocatorias internas/Número de proyectos de investigación de Unipamplona, cofinanciados por la IPS Unipamplona	0%	80%	2sem2012 1 sem 2013
		Desarrollar de manera conjunta actividades o proyectos de extensión a la comunidad	Rectoría Vicerrectoría Administrativa	Vicerrectorías, Facultades, Unidades		0%	80%	1 sem 2013
HOSPITAL VETERINARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS - UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.		Adecuar la infraestructura física, dotar y poner en funcionamiento el Hospital Veterinario de la Universidad de Pamplona.	vicerrectoría académica	Decana y colectivo docente Médicos Veterinarios y Médicos Veterinarios Zootecnistas.	- Metros cuadrados adecuados de la infraestructura física. - Metros cuadrados construidos de áreas destinadas a consulta externa y quirófano del hospital. - Metros cuadrados destinados a construcción de laboratorios. - Número de equipos adquiridos. - Formato guía de cumplimiento de requisitos para el inicio de labores.	0%	100%	metas parciales por año
		Establecer normas que permitan el fortalecimiento del Programa de Medicina Veterinaria en el aspecto docente.	vicerrectoría académica	Decana y colectivo docente Médicos Veterinarios y Médicos Veterinarios Zootecnistas.	- Número de normas establecidas. - Número de docentes asignados al proceso de fortalecimiento del proceso.	0%	100%	metas parciales por año
		Crear un sistema de rotaciones clínicas para los estudiantes de pregrado y poner en funcionamiento las unidades académicas propuestas.	vicerrectoría académica	Decana y colectivo docente Médicos Veterinarios y Médicos Veterinarios Zootecnistas.	- Número de rotantes por año. - Número de pasantes por año. - Número de prácticas quirúrgicas y consultas externas atendidas por los estudiantes. - Grado de cumplimiento de la relación Docencia-Servicio.	0%	100%	metas parciales por año
		Fortalecer la investigación interdisciplinaria.	vicerrectoría académica	Decana y colectivo docente Médicos Veterinarios y Médicos Veterinarios Zootecnistas.	- Número de proyectos de investigación que involucren varias áreas del conocimiento. - Número de productos de investigación. - Número de estudiantes involucrados en proyectos de investigación. - Número de profesores que participan en proyectos de investigación.	0%	100%	metas parciales por año
		Fortalecer el Centro de Laboratorios de la Universidad de Pamplona.	vicerrectoría académica	Decana y colectivo docente Médicos Veterinarios y Médicos Veterinarios Zootecnistas.	- Número de laboratorios desarrollados en las instalaciones del Hospital. - Número de asignaturas que realicen prácticas en el Hospital. - Porcentaje de estudiantes que realicen prácticas en el Hospital.	0%	50%	metas parciales por año
		Gestionar un centro de costos independiente que permita una administración eficiente del Hospital Veterinario.	Vicerrectoría Administrativa.	Decano Director del Hospital.	- Número de procedimientos altamente calificados ofrecidos en las diferentes dependencias del Hospital - Número de pruebas y servicios realizados por los diferentes laboratorios del Hospital. - Rendimiento financiero generado en los diferentes procedimientos realizados en el Hospital Veterinario.	0%	100%	metas parciales por año
		Soportar académica e investigativamente los programas de Postgrado. (Maestría y Doctorado).	Vicerrectoría Académica.	Decano - Colectivo docente de Medicina Veterinaria y Medicina Veterinaria y Zootecnia.	- Proyectos formulados y ejecutados en el marco de las líneas de investigación adscritas a la Facultad de Ciencias Agrarias.	0%	100%	metas parciales por año
		Gestionar convenios de extensión e interacción social con entidades públicas y privadas.	Dirección proyección social.	Decano - Colectivo docente de Medicina Veterinaria y Medicina Veterinaria y Zootecnia.	- Número de convenios gestionados para venta de servicios con entidades públicas y privadas.	0%	100%	metas parciales por año
		Formular estudios de incidencia y prevalencia de enfermedades zoonóticas en el departamento y la región fronteriza.	Vicerrectoría de investigación y dirección de interacción social.	Decano - Colectivo docente de Medicina Veterinaria y Medicina Veterinaria y Zootecnia.	- Número de estudios de prevalencia e incidencia de enfermedades zoonóticas realizados.	0%	100%	metas parciales por año
		Implementar programas de vigilancia epidemiológica de enfermedades zoonóticas.	Vicerrectoría de investigación y dirección de interacción social.	Decano - Colectivo docente de Medicina Veterinaria y Medicina Veterinaria y Zootecnia, facultad de salud.	- Número de programas de vigilancia epidemiológica implementados.	0%	100%	metas parciales por año



LÍNEA ESTRATÉGICA N°10 CALIDAD EN SERVICIOS Y EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA	Incorporar e implementar las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, en el sistema de enseñanza y aprendizaje concordantes con las nuevas demandas educacionales.	Vicerrectoría académica, dirección tecnológica	Directores de programas académicos	- Número de cursos que utilizan herramientas computacionales para apoyar los procesos de aprendizaje y enseñanza.	parcial	80% de los cursos	20% primer año 40% segundo año 60% tercer año 80% cuarto año
	Implementar el sistema de repositorios de recursos educativos digitales abiertos para fomentar la reutilización e integración de contenidos digitales en los procesos de aprendizaje-enseñanza	Dirección tecnológica	Docentes universidad de Pamplona	- Número de repositorios institucionales de recursos educativos digitales abiertos implementados. - Número de cursos y actores del proceso aprendizaje - enseñanza que hacen uso de recursos educativos recuperados de los repositorios institucionales.	0	7 repositorios	1 repositorios primer año 3 repositorios segundo año 3 repositorios tercer año
	Complementar el proceso de aprendizaje de los estudiantes, fortaleciendo sus habilidades en la búsqueda, selección, organización y uso de la información, de manera que se logre incorporarlos más activamente en el nuevo modelo de adquisición y generación de conocimientos	Vicerrectoría académica, dirección tecnológica	Directores de programas académicos	- Número de estudiantes que hacen uso de los aplicativos de búsqueda y selección de recursos educativos digitales.	0	80%	40 % primer año 80% segundo - octavo año
	Incorporar la educación virtual como parte de la estrategia metodológica en la Universidad	Vicerrectoría académica, dirección tecnológica	Directores de programas académicos	- Número de cursos que usan la virtualidad. - Número de salas con características técnicas para la realización de videoconferencias.	2 cursos por programa 2 salas de video conferencia	10% cursos por programa 10 salas de video conferencia	5% primer año 10% segundo año 5 salas primer año 10 salas primer año
	Realizar convenios con organismos públicos y privados para facilitar el acceso de los estudiantes a las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC	Dirección de interacción social		- Número de convenios realizados	parcial	20% adicionales a los actuales	10% primer año 20% primer año
	Diseñar un Plan de Cursos en Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC para todos los estudiantes de la Universidad.	Dirección tecnológica	Facultades	- Número de cursos ofrecidos basados en Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC para los estudiantes	0	5 cursos de TICs por semestre	2 cursos primer semestre 5 cursos segundo semestre
DOCENCIA	Implantar un sistema de soporte en Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC para los estudiantes.	Dirección tecnológica	Facultades	- Número de funcionarios capacitados para dar soporte en Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC. - Grado de incorporación e implementación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC - Grado de mejoramiento de los procesos de aprendizaje de los estudiantes	5	20	10 funcionarios primer año 20 segundo año
	Fortalecer el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las actividades de docencia, que permita que la educación a distancia y/o metodologías virtuales estén disponibles para algunos programas académicos.	Vicerrectoría académica, dirección tecnológica	Facultades	- Número de docentes capacitados en uso y apropiación de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC en procesos educativos..	0	80% de docentes	20% primer año 40% segundo año
INVESTIGACIÓN	Formar a docentes en desarrollo de contenidos usando la herramienta en la plataforma institucional y herramientas de uso libre.	Dirección tecnológica	Facultades	- Número de docentes capacitados en desarrollo de contenidos.	0	40% de docentes	20% primer año 40% segundo año
	Fortalecer el Sistema de Información Institucional sobre los proyectos de investigación y su productividad, facilitando así su registro, control, y el monitoreo del desempeño de la investigación a través de indicadores de gestión.	Vicerrectoría de investigaciones, dirección tecnológica	Profesional universitario vicerrectoría de investigaciones	- Número de funcionalidades implementadas	0	15	10 funcionalidades primer año 15 segundo año
	Desarrollar aplicaciones específicas que permitan administrar diferentes tipos de diseños experimentales en proyectos de investigación.	Dirección tecnológica	Profesional universitario vicerrectoría de investigaciones	- Número de aplicaciones para soportar los procesos operativos de los proyectos de investigación - Actualizar el estado del arte y nuevas tendencias en Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC a los grupos de investigación	0	1	1 en tres semestres
	Incorporar aplicaciones que permitan gestionar procesos como movilidades, convocatorias y publicaciones.	Dirección tecnológica	Profesional universitario vicerrectoría de investigaciones	- Número aplicaciones para soportar procesos de movilidad, convocatorias, publicaciones - Número de nuevos servicios en TIC ofrecidos.	0	3	1 primer año 2 segundo año 3 tercer año
	Fomentar líneas de investigación en software de dominio público, redes avanzadas y seguridad informática	Dirección tecnológica, vicerrectoría de investigaciones y facultades	Director programa Ingeniería de sistemas	- Número de grupos de investigación en software - Número de reuniones semestrales por grupo - Número de documentos producidos por los grupos	1	3	2 primer año 3 segundo año



LÍNEA ESTRÁTÉGICA N°10 CALIDAD EN SERVICIOS Y EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

MACROPROYECTO	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS
INTERACCIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL	Analizar, diseñar e implementar aplicaciones que permitan integrar procesos relacionados con la internacionalización de los programas académicos de nuestra Universidad.	Dirección tecnológica, dirección de interacción social	Profesional dirección tecnológica	- Número de aplicaciones para soportar procesos de internacionalización	0	1	100% Segundo año
	Analizar, diseñar e implementar aplicaciones que permitan integrar procesos relacionados con la proyección social de la Universidad.	Dirección tecnológica, dirección de interacción social	Profesional dirección tecnológica	- Número de aplicaciones para soportar procesos de Dirección de Interacción Social	0	1	100% Segundo año
MODERNIZACIÓN DE SISTEMAS Y HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS	Analizar los procesos actuales de cada dependencia y su integración.	Dirección tecnológica	Profesional dirección tecnológica	- Número de personas participantes en programas de participación tecnológica	parcial	1	100% primer año
	Diseñar un Plan de Integración de Sistemas con arquitecturas orientadas a servicios que permita integrar los sistemas existentes y complementar con el diseño de funcionalidades.	Directores de programa	Profesional dirección tecnológica	- Plan de integración de sistemas	parcial	100 personas	50 primer año 100 segundo año
	Diseñar e implementar un plan de Integración de Aplicaciones y Funcionalidades...	Dirección tecnológica	Profesional dirección tecnológica	- Número de funcionalidades a integrar y a desarrollar	parcial	100% del plan	100% primer año
	Fortalecer y complementar el Sistema Integrado de Información de la Universidad.	Dirección tecnológica	Profesional dirección tecnológica	- Número de laboratorios actualizados en equipo y software	parcial	1	60% primer año 100% segundo año
	Actualizar las herramientas computacionales de las dependencias y los laboratorios de la Universidad	Dirección tecnológica	Profesional dirección tecnológica	- Número de laboratorios actualizados en equipo y software	parcial	1	60% primer año 100% segundo año
DEFINIR UN PLAN INTEGRADO DE TIC, ESTÁNDARES Y POLÍTICAS	Gestionar actividades al interior de los programas para buscar soporte en la actualización de sistemas	Dirección tecnológica, vicerrectoría académica	Profesional dirección tecnológica	Gestionar actividades al interior de los programas para buscar soporte en actualización de sistemas	parcial	1	50% primer año 100% segundo año
	Definir políticas institucionales con respecto al uso y apropiación de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC en los procesos misionales	Dirección tecnológica, vicerrectoría académica	Profesional dirección tecnológica	- Número de documentos de políticas de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC	0	20%	10% primer año 10% segundo año
	Mantener y Fortalecer progresivamente las aulas y centros de cómputo de la Universidad con el equipamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC necesarias con prioridad a las aulas de docencia informática.	Dirección tecnológica, vicerrectoría académica	Profesional dirección tecnológica	- Número de aulas dotadas en hardware y software y comunicaciones adecuadas para el uso e incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC. - Número de servidores para el uso e incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC	0	40%	20% primer año 20% segundo año
	Fortalecer el Plan de Equipamiento para los docentes	Dirección tecnológica, vicerrectoría académica	Profesional dirección tecnológica	- Número de docentes con equipos adecuados	0	40%	20% primer año 20% segundo año
	Complementar con la formalización de estrategias basadas en modelos de fundamentación para el apoyo de los sistemas de ayuda a la decisión.	Dirección tecnológica, vicerrectoría académica	Profesional dirección tecnológica	- Número de personas capacitadas en modelos de fundamentación	0	0%	Metas parciales por año
	Estudiar e implementar la normatividad y sistemas hacia las buenas prácticas actuales en TIC (ISO 20000 (ITIL), ISO 27000, Gobierno Ti, Arquitectura Empresarial)	Dirección tecnológica, vicerrectoría académica	Profesional dirección tecnológica	- Número de personas capacitadas en buenas prácticas en Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC	0	20%	10% primer año 10% segundo año
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	Analizar la situación actual del uso de hardware, software y las comunicaciones.	Dirección tecnológica	Profesional dirección tecnológica	- Porcentaje de utilización de hardware, software y comunicaciones	parcial	0,9	70% primer año 90% en tres semestres
	Fortalecer el sistema actual con el propósito de ampliar cobertura en los diferentes campus y CREAD de la institución.	Dirección tecnológica	Profesional dirección tecnológica	- Número de campus que hacen uso adecuado de aplicaciones	parcial	1	60% primer año 100% en cinco semestres
	Facilitar el acceso de la comunidad universitaria a tecnologías modernas en el área de informática y telecomunicaciones.	Dirección tecnológica	Profesional dirección tecnológica	- Número de personas que acceden a nuevos servicios ofrecidos por la Dirección Tecnológica	parcial	100% de las personas	70% en un año 100% en tres semestres
	Implantar la tecnología inalámbrica (wireless) para facilitar el acceso a la red interna y a Internet desde los computadores portátiles y dispositivos móviles a la comunidad universitaria.	Dirección tecnológica	Profesional dirección tecnológica	- Porcentaje de cubrimiento de tecnologías wireless en campus universitario	parcial	90% de cubrimiento	80% primer año 90% segundo año
	Desarrollar proyectos relacionados con el uso del software libre.	Dirección tecnológica	Profesional dirección tecnológica	- Número de cursos de software libre ofertados	parcial	10 cursos año	10 cursos año
SIA INTEGRADO	Contar con una diversidad de instancias y metodologías de actualización, capacitación, perfeccionamiento y de formación sistemáticas y no sistemáticas tanto formales como no formales para el personal docente y administrativo.	Dirección tecnológica	Profesional dirección tecnológica	- Número de personas capacitadas	parcial	100 personas	60 primer año 100 en tres semestres
	Diseñar un Plan de Integración de Sistemas con arquitecturas orientadas a servicios, que permita integrar los sistemas existentes y complementar con el diseño de funcionalidades.	Dirección tecnológica	Profesional dirección tecnológica	- Plan de Integración de Sistemas	0	Plan de Integración de Sistemas	1 Semestre



LÍNEA ESTRÁTÉGICA N°10 CALIDAD EN SERVICIOS Y EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

CUADRO DE MANDO INTEGRAL								
MACROPROYECTO	INICIATIVAS	RESPONSABLE	COLABORADOR	INDICADORES	NIVEL ACTUAL	META	PLAZOS	
IMPLEMENTACIÓN DE BIBLIOTECA VIRTUAL	Desarrollo de la bibliografía básica institucional	Dirección tecnológica, biblioteca	Profesional dirección tecnológica	- Número de volúmenes por estudiantes	parcial	20% adicionales a los actuales	10% primer año 20% segundo año	
	Buscar que a Universidad genere espacios de acceso a información especializada para estudiantes y académicos de la universidad con lo cual podrán disponer de las publicaciones de los últimos avances en las diversas disciplinas impartidas en la Institución.	Dirección tecnológica, biblioteca	Profesional dirección tecnológica	- Número de bases de datos adquiridas en el ultimo año	parcial	20% adicionales a los actuales	10% primer año 20% segundo año	
	Fortalecer los servicios propios de la Biblioteca en lo que se refiere a las colecciones básicas que permita mejorar el servicio a los usuarios.	Dirección tecnológica, biblioteca	Profesional biblioteca	- Número de servicios habilitados por biblioteca	parcial	20% adicionales a los actuales	10% primer año 20% segundo año	
	Disponer de acceso a la Biblioteca Virtual la mayor parte de las 24 horas del día gestionando la adquisición de diversas bases de datos electrónicas en diferentes disciplinas.	Dirección tecnológica, biblioteca	Profesional biblioteca	- Número de obras digitalizadas	parcial	20% adicionales a los actuales	10% primer año 20% segundo año	
	Desarrollo e implementación de la base de datos de conocimiento institucional.	Dirección tecnológica, biblioteca	Profesional biblioteca	- Número de volúmenes digitales por estudiante.				
DIFUSIÓN DE ACTIVIDADES INTERNACIONALES	Crear una página web bilingüe a la que se pueda acceder desde la página principal de la Universidad de Pamplona	Dirección tecnológica, departamento de lenguas	Profesional dirección tecnológica	- Porcentaje de servicios que están en segunda lengua	parcial	1	50% primer año 100% segundo año	
	Avanzar en el manejo de repositorios para la información relacionada con estándares y normas internacionales en los cuales se soporta la fundamentación teórica de los programas académicos de la Universidad.	Dirección tecnológica, vicerrectoría académica	Profesional dirección tecnológica	- Número de recursos registrados en repositorios de normas y estándares	0	100 recursos	50 recursos primer año 100 recursos segundo año	
	Diseñar los contenidos que sean apropiados a los patrones de traductores ya que esto facilitan el multilenguaje (No sólo bilingüe) y permiten que herramientas de última generación las traduzcan a muchos lenguajes.	Dirección tecnológica, departamento de lenguas	Profesional dirección tecnológica	- Número de recursos que se acoplen a patrones de traductores	0	100 recursos	50 recursos primer año 100 recursos segundo año	
	Conformar redes con entidades comprometidas con el uso y apropiación de las TICs.	Dirección tecnológica	Profesional dirección tecnológica	- Número de redes a las cuales pertenece la Universidad relacionadas con el uso de TIC	0	10 redes	5 primer año 10 segundo año	
	Diseñar un esquema de actualización permanente a los Portales Institucionales.	Dirección tecnológica	Profesional dirección tecnológica	- Porcentaje de portales con esquema de actualización permanente	0	1	50% primer año 100% segundo año	
ARTICULACIÓN DE PROCESOS TECNOLÓGICOS DE LAS TIC CON LAS POLÍTICAS DE UN BUEN GOBIERNO	Diseñar un esquema de imagen corporativa institucional para las páginas web y portales de la Universidad.	Dirección tecnológica	Profesional dirección tecnológica	- Porcentaje de utilización de imagencorporativa	parcial	1	70% primer año 100% en tres semestres	
	Evaluación y diagnóstico de la estrategia	Comité Gobierno en Línea	Comité Gobierno en Línea	- Documento actualizado de diagnóstico	parcial	0,9	70% primer año 90% en tres semestres	
	Fortalecer los trámites y servicios institucionales en línea	Comité Gobierno en Línea	Personal integrado a la estrategia	- Número de trámites en línea	parcial	1	50% primer año 100% en tres semestres	
	Mejoramiento de los sistemas de servicios en línea de la Institución	Comité Gobierno en Línea	Personal integrado a la estrategia	- Número de servicios en línea	parcial	1	50 primer año 100 en tres semestres	
	Participación y democracia ciudadana	Comité Gobierno en Línea	Personal integrado a la estrategia	- Número de servicios de Participación	parcial	1	50 primer año 100 en tres semestres	



ANEXO N°2

ANÁLISIS DOFA DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA



ANEXO N° 2 ANÁLISIS DOFA DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

Con base en el diagnóstico realizado para la construcción del Plan de Desarrollo, se presenta un análisis de sus procesos misionales: Academia, Investigación e Interacción Social.

Tabla 1. Análisis DOFA de los procesos misionales de la Universidad de Pamplona

Debilidades (internas)	Fortalezas (internas)
<ol style="list-style-type: none">1. Desconocimiento del plan de autoevaluación institucional que permita evidenciar las acciones a ejecutar por parte de Gestión académica2. Falta de asignación de recursos específicos para fortalecer los programas que ya cuentan con acreditación de alta calidad y los que se proyectan acreditar (2º 3 programas que cumplan).3. Falta de políticas institucionales claras para fortalecer la acreditación4. Falta una cultura de autoevaluación con miras a la acreditación institucional y de los programas.5. Falta de compromiso de la comunidad académica con los procesos de autoevaluación y acreditación de la institución.6. Falta de divulgación de información al interior de la Universidad7. Recarga de trabajo cuando los grupos de trabajo solicitan información.8. Falta cultura del Sistema de Gestión de la Calidad.9. Falta capacitación y formación en Sistemas de Gestión de la Calidad, autoevaluación, Acreditación.10. Existen áreas que no cuentan con docentes de planta y bajo número de estudiantes.11. Falta articulación de los procesos misionales con el Sistema Integrado real como un solo sistema, que se evidencie en el momento de la visita de pares.12. Falta de publicidad eficaz y efectiva de los programas ofertados en la Universidad.13. Insuficiente laboratorios especializados por áreas en investigación.14. La centralización de los recursos no permite el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos misionales en la institución.15. Exceso de tramitología en los procesos administrativos.16. Ausencia de una cultura organizacional orientada al servicio al cliente (interno como externo).17. Falta de seguimiento y control en el proceso de	<ol style="list-style-type: none">1. La existencia de la oficina de acreditación y autoevaluación2. Personal docente altamente calificado (formación doctoral y maestría).3. Acreditación en Sistemas Integrados de Calidad. Bajo NTCCGP1000:2009 - MECI e ISO 9001:2008.4. Existencia de la plataforma SAII para registro calificado.5. Experiencia de docentes como pares académicos externos.6. Personal formado como asesores y consultores en Sistemas de Gestión de la Calidad7. Contar con las herramientas tecnológicas de plataforma (Academusof, Hermesoft, entre otros).8. Infraestructura existente, extensión Villa del Rosario.9. Oferta CRESC10. Posicionamiento de los egresados de la Universidad de Pamplona11. Cobertura en la oferta de programas académicos, permite un mayor acceso a los estudiantes de colegio.12. Amplia oferta académica en diversas áreas del conocimiento13. El tamaño de la ciudad facilita la movilización de la comunidad académica.14. Prestigio con el que cuenta la Universidad a nivel nacional.15. Capacidad investigativa de la Universidad, con base en el talento humano16. Buen número de publicaciones científicas registradas a nivel Iberoamericano.17. Documentos científicos indexados en la base de datos Scopus en el periodo 2006-2010.18. La Universidad cuenta con 4 revistas indexadas en Publindex.19. El fondo de investigaciones ha tenido un incremento anual, en el año 2011 \$ 1.674 millones



<p>inscripción y admisiones en registro y control académico.</p> <p>18. Falta descentralización de los procesos académicos y administrativos en la extensión de villa del rosario, Cúcuta y los CRESC.</p> <p>19. La no existencia de los ciclos propedéuticos en los programas ofertados la Universidad.</p> <p>20. La falta de mantenimiento adecuado a la infraestructura ha permitido el deterioro de las mismas.</p> <p>21. La estructura tecnológica existente no cubre las necesidades actuales del eficiente desarrollo de los procesos académicos y administrativos de la Universidad.</p> <p>22. Los equipos de cómputo se encuentran obsoletos impidiendo el buen desarrollo de los procesos en la Universidad.</p> <p>23. Insuficiente divulgación de los productos de la investigación.</p> <p>24. Falta de estrategias eficaces que incentiven la participación de la comunidad académica en las actividades bienestar universitario y de los programas.</p> <p>25. Falta de establecer criterios particulares de cada programa acorde a los resultados del ICFES.</p> <p>26. Gran parte de los grupos de investigación se encuentran en categorías C y D.</p> <p>27. Un buen número de grupos de investigación son de reciente creación</p> <p>28. Número importante de docentes no hacen parte de grupos de investigación.</p> <p>29. La producción de documentos en revistas es bastante dispersa y en muchas revistas</p> <p>30. La mayor parte de los documentos se han producido en revistas internas de las Universidad.</p> <p>31. La producción de libros y capítulos de libros es baja.</p> <p>32. Gran parte de los libros producidos no cuentan con ISBN</p> <p>33. Existe cierta confusión en cuanto a la tipología de los libros producidos.</p> <p>34. La creación del sello editorial es reciente comité</p> <p>35. La creación del Comité de Publicaciones es reciente</p> <p>36. Débil capacidad institucional para la gestión de recursos de cooperación internacional.</p> <p>37. Incipiente desarrollo de sistemas de gestión integral.</p> <p>38. Débil política de internacionalización</p> <p>39. Baja oferta de maestrías y doctorados que atiendan las necesidades del país.</p> <p>40. Baja aplicación de herramientas pedagógicas en la actividad del docente.</p> <p>41. Bajo desarrollo del trabajo inter y transdisciplinario.</p>	<p>permitieron desarrollar investigación.</p> <p>20. Buen número de proyectos 250, desarrollados por 262 investigadores tanto de tiempo completo, como tiempo completo ocasional</p> <p>21. Contar con 58 grupos de investigación, de los cuales 45 se encuentran categorizados en Colciencias.</p> <p>22. Contar con 86 semilleros de investigación.</p> <p>23. Universidad con procesos académicos que permiten la acreditación de programas académicos</p>
Amenazas (externas)	Oportunidades (externas)



<ol style="list-style-type: none">1. Inestabilidad política de los países vecinos.2. El mal estado de las carreteras de acceso a la ciudad de Pamplona.3. Elevados costo de vida en la ciudad de Pamplona4. Falta de políticas departamentales y municipales de apoyo a los estudiantes y docentes en cuanto a la calidad de la vivienda.5. Inequidad en la asignación de recursos por parte del estado a las Universidades de provincia.6. Crecientes restricciones en la financiación del estado.7. Falta de unidad regional y local en la política de desarrollo departamental a través de la participación proactiva en pro de la mejora de la calidad de vida de la región.8. Baja capacidad de pago de los padres familia que matriculan estudiantes en la Universidad de Pamplona.9. Bajo rendimiento académico de los estudiantes que acceden a la Universidad de Pamplona.10. Desarticulación de la educación superior con los niveles de la educación media.11. Internacionalización de la educación superior en otras universidades.12. Falta de continuidad y consistencia en la políticas de gobierno.	<ol style="list-style-type: none">1. Ubicación estratégica de la Universidad en la frontera.2. La gran biodiversidad de la región y el entorno.3. Existencia de un mercado venezolano.4. Bajo nivel industrial de la región permite desarrollar proyectos de interacción e investigación en beneficio de la región.5. Diversidad de recursos agrícolas, pecuarios, mineros, climas que se encuentran en el Departamento.6. Convocatoria para financiación de proyectos, movilidad docente y estudiantil.7. Existencia de convenios marcos y específicos con empresas, a nivel regional, nacional e internacional.8. Vinculación de los egresados con sector empresarial.9. La existencia de políticas gubernamentales en la repartición de regalías.10. La firma del TLC con varios países (internacionalización y mejora de la infraestructura de la región).11. Aumento de tendencias de integración y de cooperación nacional e internacional en redes científicas.12. Surgimiento de nuevas formas de aprendizaje y apropiación del conocimiento producto del avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones.13. Contar con la plataforma permitirá ampliar la oferta de programas o cursos a nivel nacional como internacional.14. Mayor demanda en la transferencia del conocimiento generado por la Universidad.15. Demanda de estrategias que faciliten la articulación de la educación superior con la educación media.16. Posibilidad de homologación de programas con doble titulación con otras universidades.17. Posibilidad de buscar acreditación internacional o doble titulación de algunos programas académicos.18. Reconocimiento de la identidad y diversidad cultural en el desarrollo del país.
--	--



ANEXO 3 ESCENARIO EXTERNO



ANEXO No. 3 ESCENARIO EXTERNO

Por referentes del escenario externo se entiende el estudio que se hace del contexto integrado por el conjunto de factores del orden nacional o internacional que desde diversos sectores. Se orienta a identificar y entender, en términos objetivos, los factores exógenos que previsiblemente imperarán en el entorno internacional y nacional los cuales deben ser valorados desde la perspectiva de su impacto en la formulación del nuevo Plan de Desarrollo Institucional.

3.1 CONTEXTO INTERNACIONAL

Es un imperativo la necesidad de abordar el escenario de la globalización como un referente en la construcción del actual Plan de Desarrollo de nuestra Universidad con el fin de analizar las tendencias, los desafíos, y los cambios que afrontará la Educación Superior en la primera mitad del siglo XXI y su incidencia en el papel protagónico y el gran “motor” de la humanidad.

3.1.1 Desde La Globalización⁵

El advenimiento de una economía globalizada genera profundas modificaciones en los sistemas políticos, económicos y sociales de nuestro país, y en consecuencia, es determinante del modo como nuestra institución universitaria afronta esa economía globalizada para reducir el impacto negativo y lograr la optimización en el uso y aprovechamiento de las circunstancias y recursos d para alcanzar un desarrollo y crecimiento tal que la posicione en condiciones de competitividad y crecimiento sostenible, y con ello garantizar los procesos con miras a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su misión y visión en torno a su fin último, la formación y educación superior. Dentro de este contexto, la Universidad de Pamplona debe procurar que los profesionales en formación en las diversas carreras universitarias cada día dispongan de un mejor ambiente educativo para su preparación; así mismo, reciban las orientaciones necesarias para que desarrollen sus actitudes de modo que correspondan a las exigencias de la nueva visión del mundo; se formen con mentalidad innovadora, capacidad creativa, y talento para resolver los problemas del entorno real, también es preciso que cuenten con la disposición de tecnología de vanguardia, tanto para su formación, como para el desarrollo de competencias en el conocimiento y uso aplicable en las situaciones de su proyección profesional; lo cual implica que las universidades se comprometan en la toma de decisiones pertinentes para mejorar sustancialmente la calidad de la enseñanza que imparten, tanto a nivel de licenciaturas como de posgrado y de actualización profesional. Así

1. -Ana L. Gazzola, Axel Didriksson, “Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe del IESALC Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe”. 2008. IESALC , UNESCO

-Francisco Escobar, “La calidad de la enseñanza de la educación superior por competencias. Editorial Limusa



tendremos profesionales universitarios capaces de competir exitosamente antes las condiciones de la imponente globalización.

Desde la perspectiva del componente curricular, se precisa de procesos de continua autoevaluación para el mejoramiento de las condiciones de calidad de la oferta educativa; pues la acción educativa de nuestra universidad debe garantizar que los perfiles de los profesionales se inscriban dentro de los parámetros y estándares de calidad y desempeño requeridos tanto en el contexto nacional como en el internacional, en concordancia con las tendencias y exigencias profesionales de cada campo disciplinar para el siglo XXI. De esta manera es viable, tanto el posicionamiento de la Universidad de Pamplona, como el de sus profesionales egresados en el universo competitivo en el contexto de la globalización.

En este contexto las Acciones Universitarias a nivel global deben estar encaminadas a la solución de los problemas actuales y emergentes en tiempo real, en este sentido la razón de ser de la Educación Superior será entonces el mejoramiento de la calidad de vida de la población mundial en términos de cumplir a cabalidad con las metas propuestas del milenio.

El desafío para las Universidades Latinoamericanas es mucho más complejo, pues, por una parte, deben atender los problemas no resueltos y heredados del siglo XX, y por la otra, a su vez, deben adaptar sus estructuras a la incertidumbre emergente de las próximas décadas del siglo XXI. En este orden de ideas, es preciso advertir que no todos los países, regiones y universidades conviven con el fenómeno de la globalización en igualdad de condiciones. Ante tales circunstancias, es preciso situar la universidad colombiana dentro del espectro de las acciones latinoamericanas, y, a su vez, diferenciar su vocación, tamaño, historia, tradición y localización.

Estos desafíos imponen a la Universidad de Pamplona la necesidad de adaptarse, en la medida de sus capacidades, a los cambios del entorno, acomodándose a las nuevas preferencias de sus clientes (Estado, Empresa, Estudiante). Deberá aprovechar su “Razón Estratégica” en pro de contribuir con soluciones integrales de calidad de los problemas generados por los nuevos cambios del paradigma tecnológico. Deberá afianzar su posición geoestratégica de frontera con el fin de liderar la integración binacional y la consolidación de una “Región Frontera” conformando nodos, redes y alianzas estratégicas que generen bienestar, democracia y paz.

3.1.2 Tendencias y Prioridades Internacionales en la Educación Superior

Respecto de la educación superior, las tendencias y prioridades que se presentan en el ámbito internacional están relacionadas con el papel protagónico que representa la Universidad en la Sociedad del Conocimiento y su definición de “Acción Universitaria” comprometida con la balanza de la justicia social que propenda por la equidad, la igualdad, la inclusión etc., para alcanzar el bienestar y desarrollo individual y colectivo.

3.1.3 Masificación, Mercantilización y Comercialización de los Servicios Educativos



Asistimos a una demanda sin precedentes por alcanzar el ideal de la Educación Superior. Este ideal es visto como un factor de éxito, status, y de realización en la vida de una persona. Hoy, en el contexto del siglo XX, la altísima demanda obedece más aún a factores de supervivencia y de inserción laboral que genera un ingreso “aceptable”. Acudimos hoy a un aumento desmesurado de particular interés por la Educación Superior, tal que ha llevado a una descentralización del sistema y a una participación en él de todos los actores de la sociedad. Esto ha conllevado a mejorar el desempeño en el mercado laboral y/o empresarial y a la generación de nuevos centros, institutos y/o laboratorios de aprendizaje etc., sin embargo al mismo tiempo ha producido otros fenómenos como: un acceso restringido por cuestiones económicas, un débil aseguramiento en la permanencia y titulación, una mayor competitividad y oferta de instituciones, un mayor interés por obtener beneficios y rentabilidad, una mayor brecha entre privatización e inversión estatal.

Este conjunto de circunstancias exógenas requieren que la Universidad de Pamplona se proyecte con capacidad de respuesta a estos retos mediante la previsión de acciones de desarrollo sostenible en el marco de la formulación del nuevo Plan de Desarrollo.

3.1.4 Diversificación de la Oferta y la Demanda

Es un hecho irrefutable que las Instituciones de Educación Superior han mutado, se han transformado y se han acoplado a las demandas del entorno. La Universidad es vista hoy como una empresa, una organización, una institución que atiende los requerimientos y necesidades de un nuevo mercado. Los conceptos de movilidad, virtualidad, y accesibilidad han influido en sus clientes (Estado- Empresa- Estudiantes) y han estimulado su articulación frente a unos objetivos comunes: desarrollo, progreso y trabajo. Las instituciones, las profesiones y las disciplinas también han respondido a la necesidad de contextualización de sus enfoques frente a las nuevas demandas de competencias, destrezas habilidades y conocimientos que solicita el entorno y el mercado laboral. Los tiempos, los procesos de enseñanza y aprendizaje al igual que las metodologías y las oportunidades de accesibilidad se modifican permanentemente con miras a dar respuesta a las demandas y aspiraciones, preferencias y motivaciones de la sociedad.

3.1.5 Financiación, Inversión y Rendición de Cuentas

Las Instituciones de Educación Superior tienen como prioridad cumplir su Misión; ser sostenibles, viables y generadoras de desarrollo, crecimiento y productividad dentro del contexto económico. Su inversión social se capitaliza y logra su razón de ser en la medida en que es pertinente, coherente, y consecuente con un alto valor social agregado. La financiación de las Instituciones tiende a ser compartida de forma equitativa por la sociedad, de ahí la importancia de una responsabilidad compartida y de la rendición de cuentas a la sociedad, sobre el estado y los resultados de sus logros, aportes, e investigaciones. Para la Universidad de Pamplona es preciso concretar alianzas estratégicas, programas de cooperación e intercambio, consolidación de bloques, grupos, nodos y redes que reduzcan el gasto, el riesgo y la inversión.

3.1.6 Nuevos Procesos de Gestión

Las nuevas tendencias mundiales de las Instituciones de Educación Superior tienen como prioridad su legitimación y posicionamiento institucional en el concierto de las demás instituciones, mediante la adopción e implementación de políticas de aseguramiento de la calidad, la relevancia de su



quehacer académico, la creatividad de sus procesos de gestión, la innovación de su investigación y la producción de condiciones y garantías para su sostenibilidad.

3.1.7 Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's)

La tendencia y prioridad más importante de las Instituciones de Educación Superior tiene que ver con el papel protagónico y transformador de la Educación mediante la implementación, utilización y/o aplicación de las TIC's.

- Acceso fácil de la información, seleccionar, clasificar, interpretar, evaluar y usar.
- Aprehensión del conocimiento (flexibilidad y autonomía)
- Nuevos Yacimientos de Empleo (NYE) (nueva distribución de empleos y transformación de los puestos de trabajo)
- Universidad virtual- Enseñanza virtual
- Tránsito de lo análogo a lo digital
- Modelos mixtos (educación a distancia y enseñanza presencial)

Es imprescindible el recurso de las TICs, en la dinámica organizacional, operativa y educativa, tanto que su uso es vital en las instituciones de Educación Superior, con lo cual se contribuye a la reducción entre la brecha digital y la brecha cognitiva; además, ayuda a implementar un nuevo escenario de “interface” educación-trabajo-comunidad, configurando, en términos Castells, una “sociedad de redes”

Otras tendencias y prioridades de las Instituciones de Educación Superior tienen que ver con el bilingüismo y multilingüismo, movilidad, simultaneidad, flexibilidad, internacionalización, certificación y acreditación, investigación y patentes, publicaciones indexadas.

En este contexto la pregunta para las Universidades Latinoamericanas se hace imperativa ¿Con qué velocidad podrán ellas adaptarse a los nuevos escenarios, a hacer la mudanza de lo análogo a lo digital sin ahondar mucho más la brecha digital y cognitiva? ¿Cuál será el costo asumido en ese cambio? ¿Cuáles serán los resultados, ventajas y beneficios reales?

3.1.8 Acciones que mejoran la competencia profesional universitaria en un escenario de globalización

-Mejorar la formación en ciencias básicas: matemáticas, física y química, que proporcione a los estudiantes las bases necesarias para la comprensión y el entendimiento de los cursos.

-Formación sólida en los conceptos propios de la especialización, principios de aplicación, normatividad nacional e internacional e integración de proyectos que conlleven al trabajo en equipo multidisciplinario.



-Independizar los currículos de tecnologías que pasan de actualidad en, relativamente, poco tiempo. Profundizar más en las filosofías formativas y no en manejos tecnológicos temporales.

-Prestar especial atención a la formación investigativa y experimental dentro de los contenidos curriculares, mediante cursos y prácticas de taller y laboratorios, mediante la producción de experiencia para que el estudiante comprenda y aplique la metodología científica. Finalmente, adicionar prácticas profesionales de campo necesarias, para vincular adecuadamente los aspectos teóricos con los prácticos del saber hacer profesional. Una buena decisión es permitir los convenios internacionales de prácticas-pasantías que permitan al estudiante enfrentar de primera experiencia los escenarios de aplicación en otros países.

-Formación de criterios en disciplinas sociales y humanas, que coadyuven al mejoramiento de la formación personal y social humanista. Esto propicia una mejor compresión de la responsabilidad social sin fronteras.

-Impulsar la capacidad de creación e innovación de los estudiantes motivando la asimilación y adaptación de tecnología de punta en la solución de los problemas.

-Introducir un conjunto de conocimientos complementarios generales en materia de administración, contabilidad, evaluación de proyectos, finanzas, ingeniería financiera, calidad total, productividad, mercadotécnica internacional vía internet (e-business), estudios de mercados globalizados, comercio internacional, manejo de patente internacional, organización del trabajo en ambientes virtuales, realización de trabajo profesional y la optimización de recursos mediante las tecnologías de información y comunicación (TIC's).

-Dominio mínimo del idioma Inglés.

-Conocimiento y compresión de los principios fundamentales del desarrollo sustentable considerando los recursos naturales y su existencia en el futuro para las próximas generaciones. Igualmente estar capacitado en la implantación de sistemas ecológicos y cuidados a la no contaminación ambiental de acuerdo a una conciencia universal ciudadana ajustadas a los convenios internacionales.

-La formación enfática de la ética profesional que permita actuar en escenarios internacionales de forma de tener un efecto positivo en las personas y sociedades tanto en el contexto nacional como internacional

-Establecimiento de políticas de cualificación académica y científica para la planta de personal docente, de manera que todos tengan acceso a la formación doctoral, para lo cual ha de estimular la realización urgente de convenios interinstitucionales con universidades nacionales e internacionales, a fin de dar cobertura total a los requerimientos de capacitación docente.

3.1.9 Desde La Universidad Global de Investigación⁶

6 El surgimiento de la universidad global: tendencias y tensiones. Simon Marginson Campus Milenio Núm. 400 [2011-01-27]. <http://www.ses.unam.mx/publicaciones/articulos.php?idart=957>



Según Simon Marginson en su artículo “El surgimiento de la universidad global”, tres son las tendencias que hacen de la educación superior un elemento de mayor protagonismo actual como nunca había sucedido en el pasado: **conectividad, el poder de la investigación y masificación de la enseñanza**. La convergencia de tales tendencias y el surgimiento de la Universidad Global de Investigación, han creado un nuevo conjunto de tensiones:

Perspectivas nacionales y globales. Desde lo global la investigación básica que sirve de base para avanzar el conocimiento científico aplicado, es en sí un bien público global; aportan el conocimiento que como sociedad global necesitamos para atender problemas de alcance mundial. Por otro lado los gobiernos y algunas de sus instituciones enfocan sus esfuerzos en atender sus propias agendas las cuales pueden ser locales o nacionales, en algunos casos no ven con buenos ojos la agenda global de investigación, no encuentran beneficios para la economía nacional, argumentando que los resultados son utilizados por extranjeros.

Investigación de élite y masificación de la enseñanza.

Algunas Universidades internacionales, son al mismo tiempo instituciones de élite en investigación y de enseñanza masiva. Otras universidades son bastante selectivas en los estudiantes que admiten y priorizan en investigación. Otras universidades enfatizan en ampliación de cobertura.

Similitud y diversidad.

Las comparaciones globales, los sistemas y el modelo Anglo-Estadounidense están llevando a que las universidades sean cada vez más similares, penalizando con ello a las que no lo son, lo que afecta a las que no se dedican a la investigación o a las universidades que utilizan un idioma diferente al inglés. Sin embargo, la convergencia global también nos pone en contacto con la diversidad. En la medida en que el conjunto de universidades de investigación más importantes sea más plural, tal vez otras lenguas se unirán al inglés como idioma global.

Jerarquía de las universidades globales más competitivas.

Estados Unidos es el país que dominó en el ranking de universidades 2009, siendo un punto histórico alto en cuanto a la presencia de la universidad angloamericana. Pero otros países emergen y avanzan como sucede en Oriente: Hong Kong, Corea del Sur, Singapur, Taiwán y, especialmente, China. En China, el apoyo del gobierno ha incidido en el crecimiento de la investigación y en la tasa de participación en la educación superior. Las universidades de Europa occidental también se están fortaleciendo, lo mismo las de la región Asia-Pacífico.

Lo importante de esta jerarquización, es que universidades como la nuestra deben obtener de esta experiencia de posicionamiento universitario de EE.UU , Oriente y de China, estrategias que conlleven avances hacia la transformación de sus prácticas para la optimización de los procesos de desarrollo, a fin de avanzar hacia ese posicionamiento en el panorama jerárquico universitario nacional y posteriormente internacional.

Los que están dentro de la jerarquía y los que están fuera de ella. Hay muchos habitantes de la tierra que están afectados por la brecha global del conocimiento. En este sentido, un rol principal que deben asumir las Universidades líderes en los países desarrollados es el de establecer alianzas de largo plazo con instituciones en sistemas de educación superior en desarrollo. Estas alianzas deben diseñarse con la idea de fortalecer capacidades y competencias, especialmente en materia de investigación. Cooperación basada en el conocimiento a lo largo y ancho del planeta, más allá de las fronteras nacionales, para aspirar a lograr una sociedad global más incluyente.



3.1.10 Políticas y Estrategias Culturales de Orden Internacional

En cuanto a las políticas y estrategias culturales se requiere una articulación, comunicación y trabajo colaborativo entre ciencia, tecnología, arte y cultura. El mundo está presenciado una nueva situación histórica sumada a una nueva corriente ideológica, que ha alcanzado los derechos de quinta generación, más que una reivindicación social y artística asistimos a una inclusión cultural, a una preservación de patrimonio e identidades globales y locales, a una protección, preservación y conservación colectiva del ambiente, a una concientización de los efectos y externalidades negativas del proceso de industrialización y globalización, a una difusión masiva de valores reconocidos.

Las universidades tienen el reto de proporcionar una educación de la máxima calidad hacia la competencia global condicionante de las economías sin fronteras, interactivo y acoplado. Hay que realizar una reingeniería considerando las tendencias y los factores expuestos y actualizar a la mayor brevedad posible los planes y programas curriculares.

A lo largo de la historia las Universidades se han enfrentado a fuerzas divergentes e inclusive opuestas. Su coexistencia se debe a que se reinventan a sí mismas. Esto las lleva a identificar nuevos modelos combinatorios y estrategias, a cambiar sus culturas internas y a renovar sus misiones externas. Las Universidades deben resolver las tensiones que enfrentan, canalizando la energía de la paradoja como una fuerza creativa, para ser efectivas localmente y globalmente al mismo tiempo.

Lo anterior exige a la Universidad de Pamplona afrontar el desafío y el reto de convertirse en una Universidad para el Saber, el Pensar y el Expresar el cambio social de manera creativa, productiva y cultural, en el marco de un reconocimiento en la jerarquía nacional e internacional.

3.2 CONTEXTO NACIONAL

3.2.1 Marco conceptualización general

La educación superior en Colombia termina el siglo XX regida por los parámetros establecidos en la ley 30 de 1992, aún vigente pasada la primera década del Siglo XXI. La tendencia nacional según esta norma diferencia a la Universidad como institución superior, y dispone que trate de la formación en su carácter académico o profesional. La norma garantiza la autonomía universitaria, y por sentencia de la Corte se reconoce como servicio público y derecho fundamental, al tenor del orden Constitucional⁷; también explicita que se desarrollará en un marco de libertad de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra⁸; igualmente dentro de sus objetivos la educación superior cumple los de formación para el ejercicio de funciones profesionales, investigativas y

⁷Sentencia de la corte [Sentencia T-235 de 1995](#), sobre la Educación como servicio público y como derecho fundamental.

⁸Ley 30, Artículo 4.



sociales⁹; creación, desarrollo y transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y para su uso en la solución de las necesidades del país. El servicio educativo debe ser prestado con calidad y debe favorecer el desarrollo nacional y regional. Además, debe promover la comunidad académica e investigativa y favorecer su integración a la comunidad académica internacional. Los campos y programas señalados en la misma norma son: “El de la técnica, el de la ciencia el de la tecnología, el de las humanidades, el del arte y el de la filosofía.”¹⁰ Desarrollados en programas de pregrado (que forman para ejercer una ocupación, el ejercicio profesional o disciplinar) y postgrados en estos mismos campos.

La identidad de la Universidad y su quehacer se han constituido en objeto de permanente observación y estudio en el marco de la obligación estatal de ejercer sobre ella el control y vigilancia, por una parte, pero también para que bajo estas consideraciones la Universidad responda a las tendencias en el desarrollo técnico, tecnológico, científico, filosófico y humanístico, de modo que sea respuesta permanente en contexto histórico a las necesidades de la realidad de su entorno local, regional, nacional e internacional. Por lo anterior, para atender al proceso de cualificación se han promovido normas de evaluación institucional como Acreditación Previa (2000-2006) y luego el Registro Calificado (2006+), y ya más recientemente la Ley 1188 de 25 de abril de 2008, por la cual se regula la obtención del Registro calificado, el cual es el instrumento del sistema de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, que permite al Estado hacer verificación del cumplimiento de las condiciones de calidad para que la Universidad y los programas que ofrece puedan ser ofertados. Esta norma, dada su relativa reciente promulgación (2008), interpreta las tendencias acerca de lo que ha de ser la Universidad en el contexto del siglo XXI, pues fija en su articulado esas denominadas condiciones de calidad, entre las que además de las referidas a la de denominación y estructura y organización curricular, cabe destacar, las que exigen la formación investigativa, la autoevaluación permanente. Consecuente con esta política, se pretende igualmente que además de cumplidos los requerimientos y una vez obtenidos los registros calificados correspondientes, la institución también se comprometa en un proceso orientado a la autoevaluación para la acreditación de calidad tanto institucional como de sus programas de pregrado y postgrado.

Para la Universidad de Pamplona es prioritario mantener una política Institucional de permanente autoevaluación tal que le permita estar preparada para hacer procedente la renovación de los registros calificados de programas cuando corresponda, proyectados para ser exitosos, y al propio tiempo ponerse en necesaria perspectiva respecto la construcción de las condiciones requeridas para alcanzar la aludida acreditación de calidad, tanto institucional como de los programas, perspectiva que ha de contemplarse prioritariamente en el presente plan de desarrollo.

Lo anterior implica contextualizarse en las tendencias relativas al desarrollo y producción en la investigación y academia, dentro de una perspectiva de cobertura nacional y de internacionalización de nuestra Universidad.

⁹ Artículo 6 de la misma norma

¹⁰ Artículos 7°,8°, 9° de la misma norma



El Plan Decenal de Educación 2006 – 2015 (PNDE)¹¹, en su formulación y ejecución a los agentes responsables de la educación: el Estado, la sociedad y la familia, sitúa 10 temas que deben ser también considerados en el marco de la construcción de nuestro Plan de Desarrollo:

1. Ciencia y tecnología integradas a la educación.
2. Renovación pedagógica y uso de las TIC's en la educación.
3. Profesionalización, dignificación y formación de los docentes.
4. Más y mejor inversión en educación.
5. Educación en y para la paz, la convivencia y la ciudadanía.
6. Equidad: acceso, permanencia y calidad.
7. La educación más allá del sistema educativo.
8. Desarrollo infantil y educación inicial.
9. Liderazgo, gestión y transparencia en el sistema educativo (rendición de cuentas).
10. Fines de la educación y su calidad.

El PNDE es referente de obligatoria consulta en la planeación para todos los gobiernos e instituciones educativas, es, además, instrumento de movilización social y política en torno a la defensa de la educación, como derecho fundamental y servicio público con función social.¹²

Como se puede apreciar, lo expresado por las comunidades, en tantos agentes educativos consultados, guarda correlación con los requerimientos en las tendencias universales para la cualificación de los procesos de formación desde la vida y la acción educativa y gestora de la Universidad de Pamplona.

Resulta oportuno asumir el pensamiento orientador de Amaya Pulido y otros¹³ en cuanto identifica los principales problemas de Colombia propios del ámbito educativo, como siguen, y para los cuales Nuestra Universidad ha de diseñar estrategias de transformación del estado de cosas, optimización de los procesos y obtención de altos niveles de rendimiento en la producción de resultados:

- Problemas del conocimiento: relacionados con la baja calidad y cobertura de la educación, atraso científico y tecnológico, descomposición social y débil identidad nacional.
- Problemas del ecosistema y el medio ambiente: expresados en el desconocimiento, el desaprovechamiento de los recursos naturales y la pérdida de la calidad ambiental.
- Problemas económicos: derivados de la concentración de la riqueza y del ingreso, la baja capacidad de ahorro, la baja competitividad, la débil infraestructura física y de comunicaciones, el desequilibrio y la desigualdad en el desarrollo regional, el desempleo, la informalidad económica y comercial, la economía subterránea y delincuencial - narcotráfico, contrabando, etc.-, la

¹¹ Ver documento Plan Decenal de Educación 2006 – 2015 (PNDE) Pdf.

¹² Consultar referente contexto Plan Nacional de Educación, doc

¹³ Amaya Pulido, Pedro José y otros. "Colombia un país por construir –Problemas y retos presentes y futuros. Editorial Unilibros, pg. 20 y subsiguientes. 2001. Universidad Nacional De Colombia, sede Bogotá. Citado en Referente contexto Plan Nacional de Educación. doc



acumulación e ineficiencia social del sector financiero, el déficit fiscal y la débil balanza de pagos y el pago del servicio de la deuda externa.

-Problemas sociales: como consecuencia del bajo capital social, la pobreza y la miseria, la precariedad de la seguridad social, el no futuro de la juventud, la desinformación, la corrupción y la violencia.

-Problemas políticos: derivados de la concentración y manipulación del poder, la ausencia de una verdadera democracia, la falta de visión de largo plazo, la debilidad del Estado, la política exterior inadecuada y la impunidad en la justicia.

-Problemas culturales: vinculados a los imaginarios, representaciones, mentalidades y prácticas socioculturales signados por la cultura de la violencia y la ausencia de respeto por la vida que conduce a la indiferencia e incapacidad para comprometerse con la reflexión crítica y la acción colectiva ciudadana a fin de enfrentar de manera propositiva y creativa los problemas del país y de la nación.

Cabe señalar, en este orden de ideas y tendencias, la urgente necesidad que desde nuestra Universidad, en el marco del presente Plan de Desarrollo, se gestionen y oferten políticas institucionales que faciliten la formación Doctoral de todos los docentes de todos los programas, sea por convenios interinstitucionales con universidades nacionales como la universidad del Valle, la Universidad de Antioquia, y otras, con miras a un posicionamiento académico que permita la competitividad de nuestra Aula Mater en el concierto de las Universidades del País y en el ámbito internacional, para el favorecimiento del crecimiento personal y profesional de los docentes, con miras a una mejor calidad de vida.

3.2.2 La Visión Institucional

Nuestro Plan de Desarrollo Institucional, según la concepción expuesta en el documento “Frente a la educación superior el Plan de Desarrollo 2010 -2014”¹⁴ debe reconsiderar tres aspectos fundamentales como: el desarrollo de competencias laborales para los trabajadores, cobertura en educación superior, participación de la población en educación técnica y tecnológica, y atención a la necesidad de pertinencia de la educación superior en aspectos relativos al conocimiento y uso de las tecnologías de la información, el desarrollo de las comunicaciones y la competencia por lo menos en una segunda lengua.

De otra parte reconocer la juventud como potencial de crecimiento y contribución al desarrollo para la productividad, por lo que urge la implementación de políticas de empleo para jóvenes, consolidación de un sistema de educación universitaria, técnica y tecnológica pertinente y de calidad; desarrollo de programas de emprendimiento y fortalecimiento de la innovación, adopción y adaptación de nuevas tecnologías. Igualmente se busca la implementación de programas de becas de formación en estos campos en los niveles de maestría y doctorado, por iniciativa institucional, o

¹⁴ Ver documento Plan de Desarrollo 2010 -2014



con apoyo del Programa de Generación del Bicentenario, el ICETEX, el SENA, el Programa Jóvenes Investigadores e Innovadores, los contratos de aprendizaje, entre otros”.

3.2.3 Tendencias en Formación Investigación, Ciencia y Tecnología

En cuanto formación en investigación, el desarrollo de la ciencia y la tecnología, nuestra Universidad está sujeta al derrotero devenido del **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO Y DE INNOVACIÓN 2007-2019** como estrategia de carácter estructural, con alcance nacional, naturaleza multidimensional y multisectorial y de proyecciones de mediano y largo plazos, que requiere el compromiso y el liderazgo del gobierno nacional¹⁵. En ese contexto se contribuye a configurar el escenario relativo a los factores exógenos, y que en algún sentido condicionan, en este caso, desde el entorno nacional, el desarrollo institucional, para lograr un buen nivel de competitividad. Según este Plan, se requiere que nuestra Universidad pueda agregar valor a la producción por la vía del conocimiento científico y tecnológico, como resultado de un proceso sociocultural acumulativo que propicie la generación, asimilación, perfeccionamiento, adopción, apropiación y aplicación de conocimiento en su desarrollo social y económico. Así, se hace factible la contribución a la necesidad de superar la brecha entre naciones desarrolladas y no desarrolladas, y se promueve, entre otros factores de desarrollo, el aceleramiento y la dignificación del desarrollo humano y social, como también la generación y adaptación de conocimientos, destrezas profesionales avanzadas y ventajas competitivas de manera eficiente; masiva producción para la derivación de riqueza, y producción de soluciones científicas y tecnológicas a los problemas críticos de nuestro país; promoción del talento humano y su capacidad creadora, mediante el recurso de los sistemas nacionales de educación y de la formación para el trabajo; la participación consciente y deliberada de la empresa y el concurso coordinado de todas las instituciones públicas y privadas comprometidas en la generación y aplicación del conocimiento; promoción de una cultura social propensa al progreso científico-técnico y su respectivo conjunto de valores, actitudes; logro de la transformación social y económica del país; aceleramiento de la calidad de vida de la población en general; aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, geopolíticos; preservación del Estado social de Derecho, respeto a los derechos humanos. Con miras a lograr un salto tecnológico, es deseable que nuestra Universidad se inscriba dentro de la denominada Nueva Ciencia. Por su grado de responsabilidad ante la nación, la sociedad colombiana y la humanidad, corresponde adoptar los postulados éticos del “Modo 2” de hacer ciencia y tecnología¹⁶; además, “incorporar la asimilación planificada del progreso científico-técnico mundial, la transferencia tecnológica internacional, la inversión extranjera directa, la inmigración selectiva de científicos y académicos extranjeros y la cooperación internacional.”¹⁷

Según el mencionado Plan, las prioridades deben cubrir cinco frentes principales: 1. La incorporación de nuevas áreas del conocimiento para actualizar el país en el ámbito de las denominadas Nueva Ciencia y Tercera Revolución Industrial; 2. El aprovechamiento de los

¹⁵ Ver **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO Y DE INNOVACIÓN 2007-2019 (INFORME DE AVANCE PROPUESTA DE TRABAJO PARA DIVULGACIÓN Y CONCERTACIÓN)** Bogotá, D.C., Noviembre 30 de 2006. Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Colciencias

¹⁶ Idem 5

¹⁷ Idem 5



cuantiosos recursos naturales del país y otras potencialidades conexas; 3. La búsqueda de soluciones para la superación de la pobreza y demás problemas críticos de la sociedad colombiana; 4. La participación efectiva en la competitividad económica globalizada; y 5. El aprovechamiento del talento y la creatividad de los colombianos de todos los estratos sociales.¹⁸

Es imprescindible que nuestra Universidad inscriba su plan de desarrollo dentro de la comprensión de los escenarios de transformación productiva y de desarrollo científico y tecnológico visionados para el país en el Plan de Desarrollo científico y tecnológico, previo análisis y reconocimiento de las interrelaciones sistémicas que propicien el paso a estadios superiores de crecimiento y competitividad a la luz de los niveles de planificación estratégica, programática y operativa; también con participación en la Agenda de concertación Interministerial, Interinstitucional e Internacional; así mismo lograr institucionalmente una transformación con capacidad para la gerencia de procesos de cambio mental y organizacional en la toma de decisiones.

Nuestra Universidad de Pamplona debe visionarse en el presente Plan de Desarrollo además como institución de Educación Superior en condiciones de responder a los retos de la reforma a la educación superior que están en perspectiva de formulación, promulgación e implementación.

3.3 CONTEXTO REGIONAL Y LOCAL¹⁹

3.3.1 Dinámicas regionales en el marco de la globalización

La globalización como tendencia que condiciona los procesos globales de desarrollo y las particularidades de cada continente exigen una visión comparativa diferenciadora de los procesos europeos y latinoamericanos de integración: En Europa se llevan a cabo alternativas de desarrollo regional en un marco de descentralización administrativa y de reducción de las competencias del Estado-Nación, mientras que en Latinoamérica se evidencia la aplicación de un modelo proteccionista y reduccionista que aumenta los conflictos sociales, genera dificultades de integración territorial y excluye la participación equitativa de los diferentes actores sociales, en la medida que no contemplan etapas multidimensionales y estructurales de integración. Lo anterior, reclama la implementación de nuevas variables de desarrollo e integración territorial para Colombia y la región del Gran Santander.

Las diversas concepciones surgidas acerca de: desarrollo y subdesarrollo, de los cambios en las nociones de distancia, de territorio y del papel de las regiones; así como la actual conceptualización geográfica, económica y política del planeta generan condiciones para la formulación de alternativas de desarrollo regional por medio de nuevas variables de integración.

La comprensión y logro de estas nuevas dinámicas surgidas dentro de las condiciones de globalización conllevan necesariamente a la adopción estrategias tales que posibiliten la incorporación de los actores territoriales locales, descubrimiento e implementación de nuevas alternativas de desarrollo territorial a partir del estudio y la reinterpretación de teorías y conceptos sobre desarrollo regional y territorio, quehacer educativo en perspectiva del desarrollo del

¹⁸Idem 5

¹⁹ Documento realizado a partir de los artículos en proceso de publicación “De la frontera límite al espacio trasnacional integrado” (Mosquera y Canal, 2012), “Procesos de integración subregional para la paz en Norte de Santander” (Mosquera, Oquendo y Vergel, 2012) “Dinámicas de integración subregional para el desarrollo sostenible en Norte de Santander” (Mosquera, Zuluaga, Peñalosa y Gómez, 2012)



pensamiento complejo, prácticas dentro de un enfoque sistémico, apertura a la metropolización, definición de acciones para la gobernabilidad de la integración y la gobernanza en diferentes niveles. Cabe considerar que son todas estas, entre otras, nuevas variables que puede asegurar la cohesión socioeconómica de actores que participan en distintos niveles supraestatales, estatales y subestatales y que reducen, de esta manera, las competencias estados-nación. En las nuevas teorías y alternativas de desarrollo, el territorio pasa a ser estructura activa del desarrollo regional, y la nueva geografía económica reconsidera la localización de actividades en economías imperfectamente competitivas de intercambios intrasectoriales característicos de los procesos de integración.

En cuanto al desarrollo de las regiones, se tiene en cuenta la reinvención del territorio, en la que gobiernos regionales y sus empresas se adaptan a las condiciones del mercado ampliado y se abordan temas, tales como los entornos de innovación tecnológica, los polos de desarrollo por acción gubernamental para localización de actividades productivas y tecnológicas, las ciudades-región y los sistemas metropolitanos binacionales. En ese sentido, se evidencia la necesidad e importancia de la participación de la academia y la sociedad civil en los procesos de desarrollo local y en la construcción de nuevos modelos de integración en los territorios fronterizos

3.3.2 Procesos de integración binacional

La frontera más extensa de Colombia es la que comparte con Venezuela (2.219 kilómetros). Solo en tres de los estados fronterizos: Zulia, Táchira y Apure, suman 915 kilómetros de frontera con Colombia, y colindan con los departamentos colombianos de Guajira y Cesar, Norte de Santander y Arauca, respectivamente.

La realidad fronteriza, como condicionante de la reglamentación de la Zona de Integración Fronteriza (ZIF), es diferente a la realidad del interior del país, en tanto generadora de excepciones legales y descentralización política. Esta condicionante brinda la posibilidad de reglamentar especificidades de cada frontera y, específicamente, puede contribuir a consolidar 20 años de conformación de la ZIF Táchira – Norte de Santander, la cual se caracteriza por su relación histórica con el lago de Maracaibo y por hechos metropolitanos binacionales, tales como, la reglamentación histórica del uso del agua y de aspectos relativos a transporte y comercio. Resalta también, la actual participación de las Universidades y la necesidad de aportes en formulación y desarrollo de proyectos de investigación que articulen esfuerzos y aseguren actuación conjunta de diferentes actores sociales.

En el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2011-2014 “Prosperidad para Todos”, se propone el Plan Fronteras para la Prosperidad (PFP) 2011-2014 (el cual prioriza el desarrollo social y económico de las poblaciones de frontera y su integración con los países vecinos), como herramienta para mejorar la capacidad institucional, respondiendo de manera estratégica, integral, adecuada y oportuna a los retos que se presentan diariamente en las regiones fronterizas, desde los principios de Desarrollo sustentable, Desarrollo Humano, Política pública diferenciada, Coordinación y liderazgo central con visión local, Enfoque local y sostenible y Amplia participación.

Es evidente la necesidad de delimitación territorial de la zona de integración fronteriza (ZIF), como base para definición de los actores sociales del desarrollo local y de proyectos estratégicos de desarrollo regional integrado. La problemática se fundamenta en las exigencias del contexto para desarrollar procesos de integración binacional y de los pocos estudios y avances en el cumplimiento de dichos requerimientos. Los objetivos deben estar encaminados a la definición conjunta y coordinada de planes, programas y proyectos específicos que contribuyan positivamente al



mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad fronteriza. Por lo tanto, la aproximación de los procesos fronterizos debe basar el desarrollo en la integración, en la posibilidad de captar recursos para el empoderamiento y fortalecimiento de la capacidad local de gestión del territorio y en los procesos asociativos y de integración comunitaria.

Los diferentes esfuerzos aislados requieren de un trabajo conjunto y coordinado de integración sobre la base de una plataforma política normativa, la respuesta positiva y participación activa de las universidades y la empresa privada, así como la indispensable articulación de los procesos de producción y la responsabilidad social empresarial y la participación comunitaria.



Gráfico 1. Procesos de planificación en diferentes escalas de aproximación al territorio
Fuente: Vergel y Mosquera, 2011



3.3.3 Procesos de desarrollo en Norte de Santander

El Departamento del Norte de Santander cuenta con una ubicación geoestratégica en el contexto nacional, atractivos naturales y culturales y una estructura jerárquica de ciudades que se articula con un sistema policéntrico regional, lo cual le genera una serie de ventajas comparativas que lo han convertido en un centro de servicios. No obstante lo anterior, dado que presenta una inadecuada infraestructura vial no ha podido potenciar sus ventajas comparativas en términos económicos de producción o como destino turístico nacional. Además, las dinámicas de urbanismo y construcción tradicional, sin planificación ni gestión urbana, hicieron a los municipios altamente vulnerables frente a fenómenos y calamidades naturales. Como consecuencia de lo anterior, las prioridades y el marco de problemas a resolver por cada municipio suponen la atención prioritaria a la superación de estas condiciones para proyectarse luego en función del desarrollo de local en perspectiva de su condición de territorio en región fronteriza .

Los Planes Básicos y Esquemas de Ordenamiento Territorial - POT, PBOT y EOT - que todos los municipios de Norte de Santander adoptaron en aplicación de la ley 388/97 como instrumentos básicos para desarrollar el proceso de ordenamiento del territorio municipal, formularon como un conjunto de acciones político-administrativas y de planificación física para disponer de instrumentos eficaces de orientación del desarrollo en el territorio y la regulación de la utilización del espacio físico. Al mismo tiempo, estos fueron elaborados mediante procesos que, en muchos casos, se caracterizaron por la ausencia de recursos humanos calificados, la poca sensibilización de las instituciones para apropiar el POT, la baja institucionalidad y una reducida participación ciudadana en el proceso. Lo anterior dio pie a que los POT hayan presentado, desde su formulación, fallas técnicas, específicamente en la baja articulación de sus componentes, el desconocimiento de ventajas y necesidades, relaciones o complementariedades (existentes y potenciales) comunes entre municipios vecinos.

Paradójicamente, el Departamento cuenta con un gran número de ejercicios de planificación que tratan aspectos económicos de competitividad, sociales, ambientales, e institucionales, en los que se han identificado actores clave, formulado escenarios e interpretado modelos de desarrollo. Pero, al igual que los POT se han desarrollado de manera desarticulada, mediante enfoques sectoriales.

Hoy día se hace imprescindible formular lineamientos de ordenamiento territorial departamental y retomar el proceso de actualización e implementación de los POT municipales con el fin de pasar de la conformación y crecimiento aleatorio de asentamientos y centros urbanos, a un nuevo proceso de planificación de largo plazo, con una dinámica de organización y crecimiento acorde a las nuevas condiciones del entorno regional y del mundo contemporáneo.

CONFLICTOS	VENTAJAS COMPARATIVAS
Uso inadecuado del territorio, contaminación y deforestación, manejo de residuos, vulnerabilidad	Potencial hidrológico, recursos naturales, políticas ambientales, políticas frente al riesgo
Desigualdad, exclusión, conflicto armado, desplazamiento, necesidades básicas insatisfechas	Capital humano, políticas incluyentes, disminución del desempleo
Escasa valoración de las manifestaciones culturales y el sentido de pertenencia	Apoyo a la configuración de espacios y escenarios para la recuperación y fortalecimiento de las identidades
Bajo aporte al PIB, competitividad media, desarticulación en la producción, explotación minera	Regalías, recursos naturales y prácticas verdes, potencial turístico, dinámicas comerciales y de servicios
Centralización, poca autonomía, baja aplicación de las políticas y normativa vigente	Nuevas políticas y dinámicas de descentralización y autonomía, control social, incentivos

Grafico 2. Conflictos y ventajas comparativas de Norte de Santander
Fuente: Grupo GIT, 2012

El proceso participativo de desarrollo integral del territorio debe estar fundamentado en principios ecológicos y humanísticos, mediante los cuales se considera: lo ambiental como sistema de soporte de la estructura territorial basado en la sostenibilidad y la adaptabilidad (López, 2010:63); lo social como sistema que permite abordar la interpretación equitativa e incluyente del ser humano en el entorno; lo cultural como sistema que contribuye al “reconocimiento e integración de identidades plurales emergentes de la sociedad” (Castells, 1999:15); y lo político administrativo y económico como sistemas de soporte de la gobernabilidad y la competitividad, que desde un carácter contra hegemónico del desarrollo a escala humana (Max Neff, 1986:49) facilitan las condiciones necesarias para la viabilidad y puesta en marcha de procesos y proyectos en el territorio (gráfico 1). La articulación armónica de estos sistemas se convierte en un elemento fundamental para buscar el uso adecuado y la apropiación consciente del territorio y configurar un desarrollo pacífico desde lo local, en el que se fortalezca la capacidad societal de promover acciones en conjunto dirigidas a fines colectivos y democráticamente aceptados (Boisier, 1996:5).



Gráfico 3. Enfoque y principios sistémicos del territorio

Fuente: Grupo GIT, 2012

Como se observa en el gráfico anterior, el desarrollo integral del territorio debe enfocarse al cumplimiento de principios sistémicos de sostenibilidad ambiental, equidad social, fortalecimiento de identidades culturales, gobernabilidad democrática y competitividad a escala humana, “reflejados en la tendencia hacia el mejoramiento continuo de las potencialidades humanas de los habitantes; en la formación del capital social, humano e institucional, la educación, el conocimiento y la tecnología” (MDE b, 1997:26). La gestión sostenible y la gobernabilidad del proceso se aseguran mediante la concertación de actores sociales, privados y académicos con los actores políticos que regulan los gobiernos locales.

En el sistema ambiental el concepto de desarrollo se enfoca hacia la sostenibilidad desde el lado de la oferta ambiental, bajo la óptica de obtener rendimientos firmes, es decir, una productividad básica, de acuerdo a la capacidad que pueden suministrar los ecosistemas. Otra distinción es que el contexto desde donde se enfoca el desarrollo tiende a ser diferente. De un ámbito nacional a uno global, que se asienta en interrelaciones globales y de naturaleza local.

En el sistema social la noción de desarrollo está enfocada a la equidad y la inclusión en los procesos de satisfacción de las necesidades humanas y aspectos, tales como, educación, salud y seguridad.

En el sistema cultural la noción de desarrollo está ligada al grado de conciencia que tiene una comunidad sobre sus necesidades, costumbre y elementos patrimoniales tangibles e intangibles y se



refleja en la apropiación y sentido de pertenencia, valoración y fortalecimiento de las identidades culturales

En el sistema económico la noción de desarrollo está ligada a un crecimiento representado en que no percibe límites biofísicos, generalmente interpretado desde el lado de la demanda y enfocado a la competitividad, con la particularidad de que últimamente se prioriza el carácter social del proceso, es decir, la competitividad a escala humana.

En el sistema político administrativo, las interacciones municipales responden a conjuntos interconectados de centros urbanos con cierto grado de cercanía que actúan como subregiones o subsistemas de una región, con influencia y atracción alrededor de uno o varios centros, con infraestructura vial, de comunicación y de servicios y procesos transparentes de gobernabilidad y gobernanza.

3.3.4 Potencialidades institucionales de la Universidad de Pamplona

La Universidad de Pamplona cuenta con la capacidad para formular, acompañar y evaluar procesos relacionados con el desarrollo regional en aspecto, tales como, educación, deportes, infancia y adolescencia, salud, género, capacidad reducida cultura, economía, política y ambiente.

Mediante la formación de profesionales de alto nivel académico como agentes de cambio e innovación, la universidad impacta en lo socioeconómico, tecnológico, político, ambiental y cultural, contribuyendo al desarrollo del conocimiento en las nuevas generaciones de los norte santandereanos; al crecimiento integral sin discriminación de género; al fortalecimiento del tejido social; a la preservación y recuperación de los valores patrimoniales; al mejoramiento de la recreación y el deporte, a la capacitación y desarrollo del talento humano del departamento, que los lleve a maximizar sus capacidades y potencialidades.

La Universidad ofrece programas en al área de salud con un alto nivel de calidad, mediante el desarrollo de un nuevo modelo de atención en salud centrado en la persona que propicia el mejoramiento del nivel de vida de los individuos, la familia y la comunidad en general, en las zonas de influencia de la Universidad de Pamplona. A través de la interacción social y la investigación también, se puede contribuir a solucionar graves problemas medio ambientales, epidemiológicos y socioeconómicos que se presentan en zonas como la del Catatumbo, Arauca y la extensa frontera con Venezuela, donde por razones climáticas, 10-V-de comunicación, de violencia, desnutrición y desempleo, la población padece graves problemas de salud, sin contar con el personal científico que ayude a dar soluciones.

La Universidad puede contribuir en el acompañamiento para la gestión territorial enfocada a resultados (con sus respectivas etapas de planeación, implementación, evaluación y seguimiento, y rendición de cuentas) al ajuste y reformulación de los POT, PBOT y EOT municipales con el apoyo de programas de las diferentes facultades; identificar, interpretar y proponer alternativas de solución a problemas de infraestructura de la región, empleando conocimientos tecnológicos de punta; a conflictos socioculturales de inequidad, exclusión y perdida de identidades, empleando procesos de investigación acción participación, todo ello buscando un desarrollo integral en beneficio del ser humano y la naturaleza.



La Universidad está en capacidad de apoyar, a través de programas y grupos de diferentes facultades, procesos de planeación urbana, diseño urbano y arquitectónico, construcción y manejo de obras, intervenciones en el patrimonio, capacitaciones y empoderamiento de las capacidades locales.

También está en capacidad de concebir, desarrollar, gestionar y materializar proyectos que mejoren la disponibilidad de recursos públicos, movilidad urbana, transporte, así como el fomento de una vivienda digna.

La institución puede definir, diseñar y ejecutar proyectos de desarrollo sostenible mediante la implementación de procesos y tecnologías que permitan disminuir la contaminación y minimizar el impacto de la actividad humana en el ambiente.

Puede además, contribuir a transformar el sector agropecuario y velar por la sanidad agrícola y pecuaria de la región mediante el diseño e implementación de estrategias que conduzcan al desarrollo del sector.

La Universidad, a través de la formación integral de sus profesionales con principios éticos, conocimientos idóneos y responsabilidad social, puede contribuir efectivamente al desarrollo local y regional, a través del fomento de la creación de unidades productivas que generen desarrollo sostenible y sustentable, empleo, cambio cultural, disminución de la violencia, incremento de la seguridad ciudadana y manejo adecuado de los recursos con equidad y transparencia.

3.3.5 Ideas fuerza de carácter regional

- La participación de las universidades en los procesos de integración y la conformación de redes de conocimiento.
- La fundamentación teórica, instrumentación metodológica, sistematización, socialización y difusión permanente de la información, cuya producción y manejo debe estar basada en indicadores cualitativos y cuantitativos y en sistemas de información georreferenciada.
- La voluntad política como condicionante primario para asegurar el apoyo institucional y la institucionalidad de los procesos generales y las acciones concretas de integración.
- La obligatoria articulación de actores público, privado, academia y comunidad, en un escenario de derechos colectivos y responsabilidades compartidas.
- La implementación de nuevas alternativas de integración y desarrollo regional (estructuración de espacios subnacionales, transfronterizos y transnacionales).
- La implementación de mecanismos de cooperación en todos los niveles y ámbitos territoriales (locales, regionales nacionales e internacionales)
- La construcción colectiva de una visión estratégica integral de la ZIF, a partir de la reconsideración de una mirada de frontera estatal y local de “orilla” que divide, a una mirada de frontera como escenario real de integración.
- El empoderamiento de los actores locales y la comunidad en la gestión de procesos, planes, programas y proyectos de integración.
- La Formulación y ejecución de proyectos concretos en contextos relativamente pequeños, que aseguren su sistematización, realización efectiva, seguimiento y evaluación.
- La importancia de consolidar entes territoriales con capacidad de formulación y ejecución de acciones de integración, tales como el Área Metropolitana fronteriza San Antonio, Ureña, Los Patios, Villa del Rosario y Cúcuta.



- La participación de las autoridades de los niveles centrales (COPIAF) que aseguren la aplicación efectiva de las decisiones.
- El énfasis en proyectos sociales y culturales asociados a beneficios económicos y de infraestructura de soporte.
- La recuperación y fortalecimiento de la confianza entre los actores sociales y en el futuro, caracterizado por alto grado de incertidumbre.

3.3.6 Ideas fuerza de carácter institucional

- Promover escenarios colectivos para la concertación y definición del Re direcciónamiento paradigmático de la institución, la formulación de políticas y lineamientos institucionales que respondan y aporten a los procesos de desarrollo regional fronterizo.
- Promover incentivos y mecanismos de apoyo a los procesos de producción académica y de investigación que aporten al desarrollo regional, para dinamizar las acciones y esfuerzos aislados de docentes (grupos de investigación) y estudiantes (semilleros de investigación).
- Apoyar la configuración de grupos interdisciplinarios, formulación y realización de proyectos consorciados, articulación de procesos investigativos aplicados con la interacción social y la docencia.
- Diseñar un currículo especial (en articulación con las demás instituciones educativas) que fomente la creación de empresas, que permita identificar la vocación productiva y la búsqueda de opciones de cooperación al desarrollo, para formular, acompañar y ejecutar proyectos, que generen productos tipo exportación de manera competitiva a escala humana.
- Reformular los planes de estudios por medio de currículos integrados entre carreras afines o complementarias e introducir explícitamente el componente de formación y evaluación (diagnóstica, formativa y sumativa) por competencias.
- Implementar acciones y mecanismos permanentes para la proyección de la universidad en las administraciones de los entes territoriales, los medios empresariales, las instituciones de la región y la comunidad en general.
- Incrementar los vínculos con otras comunidades académicas y científicas nacionales e internacionales para el trabajo en red.
- Fortalecer el seguimiento sistemático y estadístico sobre el empleo y los índices de ocupación de egresados a partir de los medios institucionales dispuestos para tal fin, para determinar el impacto real de los egresados en el medio y retroalimentar los procesos de optimización curricular.
- Propender por la articulación de los sistemas de información y comunicación como herramienta para lograr la integralidad y efectividad de la gestión educativa en todos sus componentes.
- Asegurar un presupuesto propio para cada facultad a partir de la obtención de recursos adicionales, mediante el fortalecimiento del portafolio de productos y/o servicios de investigación aplicada, proyección social y educación continuada.
- Hacer uso activo de los mecanismos y entornos virtuales institucionales para ampliar las posibilidades de formación, cobertura y participación en los procesos de desarrollo regional.



BIBLIOGRAFÍA

- Ana L. Gazzola, Axel Didriksson, “Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe del IESALC Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe”. 2008. IESALC, UNESCO
- Francisco Escobar, “La calidad de la enseñanza de la educación superior por competencias. Editorial Limusa
- El surgimiento de la universidad global: tendencias y tensiones. Simon Marginson Campus Milenio Núm. 400 [2011-01-27].
<http://www.ses.unam.mx/publicaciones/articulos.php?idart=957>
- HACIA LAS SOCIEDADES DEL CONOCIMIENTO, Ediciones Unesco 2005
- EDUCACIÓN EN LA GLOBALIZACIÓN Entre el pensamiento único y la nueva crítica, Universidad Pedagógica Nacional.
- GLOBALIZACIÓN Y EL FUTURO DE LA EDUCACIÓN: Tendencias, Desafíos, Estrategias. José Joaquín Brunner Sentencia de la corte [Sentencia T-235 de 1995, sobre la Educación como servicio público y como derecho fundamental](#).
- Ley 30, Artículo 4.
- Artículo 6 de la misma norma
- Artículos 7°,8°, 9° de la misma norma
- Ver documento Plan Decenal de Educación 2006 – 2015 (PNDE) Pdf.
- Consultar referente contexto Plan Nacional de Educación, doc.
- Amaya Pulido, Pedro José y otros. ”Colombia un país por construir –Problemas y retos presentes y futuros. Editorial Unilibros, pg. 20 y subsiguientes. 2001. Universidad Nacional De Colombia, sede Bogotá. Citado en Referente contexto Plan Nacional de Educación. Doc.
- Ver documento Plan de Desarrollo 2010 -2014
- Ver **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO Y DE INNOVACIÓN 2007-2019 (INFORME DE AVANCE PROPUESTA DE TRABAJO PARA DIVULGACIÓN Y CONCERTACIÓN) Bogotá, D.C., Noviembre 30 de 2006.**
Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Colciencias
Idem 5
Idem 5
Idem 5
- Documento realizado a partir de los artículos en proceso de publicación “De la frontera límite al espacio trasnacional integrado” (Mosquera y Canal, 2012), “Procesos de integración subregional para la paz en Norte de Santander” (Mosquera, Oquendo y Vergel, 2012) “Dinámicas de integración subregional para el desarrollo sostenible en Norte de Santander” (Mosquera, Zuluaga, Peñalosa y Gómez, 2012)
- Boisier S. (1996). *El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinergético*, en Estudios Sociales N° 99, CPU., Santiago de Chile, 20 p.



- Brunet-Jailly, E. (2006) Security and border security policies: perimeter or smart border? A comparison of the European Union and Canadian-American border security regimes. *Journal of borderlandstudies*, Vol. 21, N 1.
- Caracterización del desarrollo territorial departamental. (2008) Departamento Nacional de Planeación. ISBN: 978-958-8340-31-9. Bogotá. 62 p.
- Castells M. (1999). *Globalización, identidad y Estado en América Latina*. Ministerio Secretaría General de la Presidencia y PNUD, Santiago de Chile, 18 p.
- Elementos para la formulación de la política fronteriza en Colombia. (2007) Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. 49 p.
- Estrategias para la reactivación económica y social de Norte de Santander: 2004-2006 (2004). Documento CONPES 3291. 55 p.
- Evaluación de Impacto de los programas Paz y Desarrollo y Laboratorios de Paz: Línea de Base e Impactos Preliminares Hacia la consolidación de una propuesta para evaluar el impacto de los Programas Regionales de Desarrollo y Paz (2008). Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. 156 p.
- Fals Borda (1997). Repercusiones sociales y regionales de la integración regional en zona de frontera: La experiencia Colombo-Venezolana.
- Iniciativas regionales y subregionales de organización territorial: Algunos procesos, esquemas, asociaciones y programas que aportan al estudio de la regionalización en Colombia (2003). Documentos para el desarrollo territorial N° 64. Bogotá. 69 p.
- López Bernal O (2010). Planeamiento urbano sostenible para la adaptación al cambio climático. Estudios de caso Canadá – Colombia. ISBN 978-958-670-789-3. Cali, Editorial Universidad del Valle. 162 p.
- Max Neff M.; Elizalde A. y Hopenhayn M. (1986). Desarrollo a Escala Humana - Una Opción para el Futuro – CEPAU Santiago de Chile, 96 p.
- Ministerio de Desarrollo Económico - MDE (1997). Lineamientos para el ordenamiento territorial departamental. 1a Ed., Bogotá, pp. 24-26.
- Morales Juan C., RodriguezHudilú, Fernandez María Alejandra (1999). La Cultura de la integración latinoamericana en la globalización: el papel de los medios. *Revista Aldea Mundo. Revista sobre fronteras e integración*, año 4 N° 7. ISSN 1316-6727. Universidad de los Andes. Venezuela, pp. 29-35
- Mosquera, Jemay (2006). Arquitectura y Desarrollo. *Revista Científica UNET/ Vol.18 (2)*, San Cristóbal, Venezuela. ISBN 1316-869X11C, pp. 47-56
- Mosquera, Jemay (2007). Arquitectura y complejidad. *Revista Ambiental Agua, Aire y Suelo. Facultad de Ingenierías y Arquitectura. Universidad de Pamplona*. ISSN 1900-9178, Vol. 2, N° 1, año 2, pp. 3-10
- Mosquera, Jemay y Suarez Sergio (2008). Mapa Cultural Digital para Pamplona, en “Paisaje e Itinerarios Culturales como estrategias para el desarrollo”. Compilación María Isabel Tello. Libro de Memorias. Segundo Encuentro Internacional de Restauradores Sin Fronteras A-RSF. Escala S.A. Bogotá. ISBN 978-958-44-4415-8, pp. 135-141
- Mosquera Jemay y Flórez Carmen (2009). Naturaleza, políticas públicas y derechos humanos – hacia una concepción legal de la relación ser humano-naturaleza. *Revista Nova et Vetera, Escuela Superior de Administración Pública – ESAP*. Bogotá. Volumen 19, N° 1. ISSN 0123-2614, pp. 67 – 78
- Mosquera Jemay y Gómez Elkin (2011). La gestión del riesgo - de la incertidumbre a la adaptabilidad. *Revista Bistua, Vol 9(1)*. ISSN 0120-4211. Universidad de Pamplona, Colombia, pp. 55-62.



- Plan de desarrollo para Norte de Santander 2008-2011 “Un Norte para Todos capítulo I 33 p.
- Plan de Desarrollo Departamental de Norte Santander 2012-2015 (Documento borrador de avance)
- Plan de Desarrollo Municipal de Pamplona 2012-2015 (Documento borrador de avance)
- Propuesta de definición y delimitación del Zona de Integración Fronteriza: Área Norte de Santander (Colombia) - Táchira (Venezuela). Universidad de los Andes (Venezuela), Universidad Libre y Universidad Francisco de Paula Santander (Colombia). 2005, 376 p.
- Rodríguez, Juan Nepomuceno. Integración binacional Colombo-Venezolana y desarrollo regional fronterizo. Anteproyecto de creación de un ámbito fronterizo de cooperación en la micro región binacional Estado Táchira (Venezuela) Departamento Norte de Santander (Colombia). Revista Aldea Mundo. Revista sobre fronteras e integración, año 3 N° 5. ISSN 1316-6727. Universidad de los Andes. Venezuela. 1997-1998, pp. 42-50
- Rodríguez, Juan Nepomuceno. “Proyecto Sucre”. ¿Una política de Estado para la frontera venezolana? Revista Aldea Mundo. Revista sobre fronteras e integración, año 3 N° 6. ISSN 1316-6727. Universidad de los Andes. Venezuela. 1998, pp. 42-50



ANEXO 4 MATRIZ ESTRATÉGICA DE ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA Y BSC (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)



ANEXO 4: MATRIZ ESTRATEGICA DE ANALISIS Y PROYECCION DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA Y BSC (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)²⁰

Este documento presenta un resumen de las principales ideas y planteamientos sobre la estrategia, los mapas estratégicos y el benchmarking en las universidades como instrumentos para orientar la búsqueda de competitividad con calidad y, en particular, el diseño de la estrategia y las políticas para la Universidad de Pamplona.

Incluye igualmente el resultado de la aplicación de la matriz estratégica por parte de la comunidad académica y administrativa de la universidad en las diferentes sesiones realizadas en el campus durante el último trimestre del año 2011 y primer trimestre del 2012, con el objeto de ser fuente y orientación en la construcción del Plan de Desarrollo 2012-2020 bajo la dirección actual de la Universidad.

4.1 ESTRATEGIA²¹

La Estrategia es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades. La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.

Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes:

- Posicionamiento basado en la variedad. Producción de un subconjunto de los servicios o productos del sector.
- Posicionamiento basado en las necesidades. Atender la mayoría o todas las necesidades de un grupo determinado de clientes.
- Posicionamiento basado en el acceso. Es la segmentación de los clientes según la forma de acceder a ellos.

La estrategia consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo. La esencia de la estrategia radica en decidir qué no se va a hacer. Las renuncias de posicionamiento están omnipresentes en la competencia:

- Para evitar discordancia en la imagen o reputación.
- Porque lo imponen las propias actividades (falta de flexibilidad de las personas, el equipo, etc.)
- Por limitaciones en cuestiones de control y coordinación

Las elecciones realizadas a la hora de decidir un posicionamiento determinan no solo las actividades que va a llevar a cabo una empresa o la forma en que va a configurar las actividades concretas, sino también la forma en que las diversas actividades se van a relacionar entre sí.

²⁰ Álvaro Betancourt Uscátegui - Asesor Vicerrectoría Académica

²¹ Michael E. Porter. What's strategy? Harvard Business Review, noviembre-diciembre de 1996



4.2 ESTRATEGIA EN UNA ORGANIZACIÓN

La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes²². La formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles. El sistema de medición debe centrarse en la estrategia, o sea, cómo espera crear un valor futuro y sustentable.

El Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), es un marco adecuado para describir estrategias destinadas a crear valor. Se trata de un Modelo de Gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización²³.

La necesidad de un cambio en la planificación depende del grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la Organización que demuestren sus miembros. Al aplicarlo, a través de la relación coherente entre sus elementos, se consigue simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover elementos del modelo.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, la que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos. Lo realmente importante es que haya una estrategia definida y adecuada.

El Mapa Estratégico es un conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Son el aporte conceptual más importante del Balance Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.

Las perspectivas son dimensiones críticas clave en la organización. Veamos dos de ellas:

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en la cual nos preguntaremos: ¿Qué aspectos son
- Críticos para poder mantener esa excelencia?
- Perspectiva interna, cuya pregunta sería: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para
- Satisfacer esas necesidades?

Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir y debe tenerse presente que un objetivo estratégico se mide a través de indicadores.

Dos tipos de indicadores importantes son:

²² Robert S. Kaplan, David P. Norton. *Mapas estratégicos. Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Press. Barcelona, 2004

²³ Fernandez Alberto - Profesor Adjunto del IESE



- Indicadores de resultado: que miden la consecución del objetivo estratégico y se les llama también indicadores de efecto
- Indicadores de causa: que miden el resultado de las acciones que permiten su consecución y se les llama también indicadores inductores

Entendiendo los objetivos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. De hecho, en un Balanced Scorecard habrá más indicadores que objetivos.

Al analizar su aplicación en las Universidades podemos ver lo señalado por Ramírez ²⁴ en donde considera que las Inversiones en recursos humanos, tecnología de la información, investigación y desarrollo y relaciones con el exterior llegan a ser elementos esenciales para mantener la ventaja competitiva de las universidades y asegurar su futuro. Se refiere de otra parte, a cambios importantes entre los cuales se destacan:

Cambios políticos, que se reflejan en un creciente nivel de internacionalización de la educación y la investigación

Cambios económicos, principalmente relacionados con el descenso de los fondos públicos para investigación; y la creciente competencia “universidades corporativas” que tienen como objetivo el contribuir al proceso de aprendizaje de sus propios empleados a lo largo de toda su vida.

Cambios sociales, con la aparición de nuevas demandas y aspiraciones de varios interesados (incluyendo industria y sociedad en general). Asimismo, la sociedad demanda una mayor rendición de cuentas y justificación del uso de los fondos públicos así como una mayor transparencia informativa.

Estos cambios junto con la revolución tecnológica de las comunicaciones han transformado el paradigma tradicional de las universidades, donde intangibles como las capacidades y formación de los recursos humanos, la imagen corporativa, la estructura organizativa o las relaciones con estudiantes y el mundo empresarial, se están convirtiendo en importantes fuentes de ventajas competitivas sostenibles y de creación de valor agregado

Considera además que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es un enfoque realmente innovador que puede enriquecer el control de la gestión de los intangibles en las universidades.

En cuanto hace referencia a las perspectivas se pueden señalar:

Perspectiva de aprendizaje: o Perspectiva de Aprendizaje, Desarrollo, Infraestructura e Innovación

Recoge la habilidad de los empleados, la calidad de los sistemas de información y los efectos de la coordinación de los procedimientos y rutinas de la organización en el logro de una actuación o desempeño que represente un gran adelanto.

²⁴ Ramírez C. Yolanda, “**Cómo** gestionar el capital intelectual en las Universidades públicas españolas: el cuadro de mando integral. *Universidad de Castilla-La Mancha (España)*



Los procesos solamente tendrán éxito si son conducidos por empleados adecuadamente formados y motivados, provistos con información precisa y a tiempo.

En una organización académica se enfatiza en: la capacidad de la organización de sostener e incrementar la habilidad de satisfacer las necesidades del cliente y de mejorar los procesos de eficacia y eficiencia que se puede agrupar en: a) Enseñanza; b) Medición c) Evaluación de los sistemas.

Perspectiva Interna: o Perspectiva de mejoramiento de procesos:

Se centra en objetivos e indicadores que informen sobre la mejora de los procesos internos que conducen al logro de clientes satisfechos y a la sostenibilidad financiera. Para alcanzar los objetivos organizacionales y las expectativas de los usuarios, las organizaciones deben identificar los procesos claves en los cuales se debe sobresalir. Se incluye la excelencia en la enseñanza y aprendizaje, excelencia en una malla curricular innovadora, proveer a los profesores de un ambiente de trabajo que facilite el cumplimiento de sus metas, etc.

Perspectiva del Cliente: o Perspectiva del Usuario:

Se recogerían los objetivos e indicadores relacionados con la ampliación del ámbito de actuación, fidelidad de los usuarios a nuestros servicios, aumento de satisfacción de los mismos, la mejora de la imagen de la institución, así como las relaciones y las comunicaciones con su entorno.

Existe una creciente aceptación de que la administración de la universidad debe entender y dirigir las necesidades y requisitos de aquellos a quienes sirve, el servicio global y su satisfacción.

Perspectiva Financiera: o Perspectiva de la gestión académica:

El éxito de las organizaciones públicas debería ser medido a través de cuán eficaz y eficientemente cumplen las necesidades de sus usuarios. No se trata de maximizar el beneficio, sino de prestar los servicios con calidad, eficacia y empleando el menor volumen de recursos.

Un conjunto de medidas financieras claves, tales como el ratio de operaciones netas, estado de recursos, ratio de reinversión, competitividad de investigación y capacidad deudora, valoran la riqueza financiera de la universidad. En esta perspectiva se pueden identificar fundamentalmente tres aspectos: a) Las fuentes de financiación de la institución universitaria, b) Cómo asignar los recursos a las distintas unidades orgánicas, es decir, las decisiones de financiación e inversión, y c) La mejora de la eficiencia

En algunos casos, dada su particularidad puede incorporarse una quinta perspectiva orientada a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

El modelo debe elaborarse con el apoyo y colaboración del equipo directivo; debe ejecutarse la estrategia de forma consensuada; los empleados deben implicarse en el proceso, necesitando medios informáticos que apoyen el proceso y, por último, los indicadores empleados deben centrarse tanto en el corto como en el largo plazo

Las universidades se encuentran inmersas en un entorno cada vez más competitivo, caracterizado por una creciente internacionalización y demanda de la educación superior, donde gestionar adecuadamente el capital intelectual de las universidades llega a ser crítico.



Los recursos más valiosos de una universidad son sus docentes, investigadores, directores y/o gestores y estudiantes con sus relaciones y rutinas organizacionales.

La elección del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión de intangibles en las universidades se debe a que, hoy por hoy, es considerado como una de las herramientas más eficaces para implantar y hacer operativa la cultura de la calidad y el incremento del rendimiento, y a que ya ha sido implementado con éxito en algunas universidades de diferentes continentes.

Un importante paso de inicio es el desarrollo de un Plan Estratégico Institucional que recoja los objetivos y estrategias a largo plazo, así como las líneas de trabajo. La construcción del modelo se hace de tal forma que los indicadores diseñados para cada caso particular, mantengan entre ellos una fuerte conexión, planteada en forma de relaciones de causa-efecto a lo largo de la cadena de valor objeto de análisis.

Definido el conjunto de indicadores para cada perspectiva, se registran con valores históricos, se comparan con una meta o indicador objetivo y con el valor que resulte de las mejores prácticas.

4.3 LA MATRIZ ESTRATEGICA

El diseño de las estrategias logísticas, administrativas y de gestión académico - financiera para la competitividad con calidad debe considerar tanto los resultados del diagnóstico y, en particular, de las mediciones y evaluaciones de desempeño cuantitativas y cualitativas disponibles, como la evaluación comparativa de tales resultados con los parámetros de buenas prácticas.

Para tal efecto, se adopta el modelo de “Benchmarking en el sistema universitario”²⁵. La matriz de benchmarks (77) plenamente desarrollada tiene como propósito suministrar a la Dirección información comparativa de éxito pasado así como la información necesaria para el mejoramiento y una apreciación realista de qué tan bien avanza la organización hacia sus objetivos. En el proceso, también debe ayudar a aclarar las distinciones entre lo que son simplemente resultados mensurables y lo que son resultados importantes.

El benchmarking no solo tiene que identificar los éxitos presentes sino también los signos de adaptación al futuro. El dinamismo de una universidad es tan importante como sus logros actuales, y es probablemente la mejor guía hacia su desempeño futuro.

Los indicadores no solo deben ser retrospectivos sino también proyectivos, esto es, medidas de los objetos de desempeño futuro e indicadores de aprendizaje, medidas de la tasa de cambio del desempeño.

La formulación utilizada en el manual es 'buena práctica' debido a la sensibilidad de quienes reclaman que la mejor práctica es imposible de identificar.

En la mayoría de los casos, el máximo nivel de práctica identificado en el benchmark será la mejor práctica actual entre las universidades

Proceso y resultados

²⁵ K.R. Mckinnon, S.H. Walker. D.Davis. Camberra, 1999. Primera edición en castellano: junio de 2003. Universidad Nacional de Colombia / Unibiblos. Bogotá, 2003



A menudo las instituciones educativas prefieren concentrarse en la evaluación de los procesos más que en los resultados. Sin embargo, debe tenerse muy presente que los *resultados* tienen importancia. Tienen tasas de cambio y etapas identificables de mejoramiento tanto cualitativo como cuantitativo.

Mejoramiento continuo

Se supone que las universidades, están comprometidas con el mejoramiento continuo de los cursos, los resultados de la investigación, su interacción con el medio externo y las estructuras organizacionales.

Muchos de los benchmarks incluidos en el manual son aplicables en cualquiera de los niveles de la universidad, la facultad o el departamento. Respecto de áreas como enseñanza, aprendizaje, desarrollo o investigación, las comparaciones suelen ser adecuadas al nivel de facultad o departamento, donde hay más seguridad de tener elementos comunes.

Un conjunto de 25 benchmarks se identifica como signos vitales. Este ejercicio indicativo ilustra la selección que debe hacerse acerca de qué aspectos importan en las universidades y como se pueden medir mejor.

Organización de la Matriz

Se encuentra organizada y distribuida la matriz en diez (10) áreas en donde para cada una se incluyen Elementos y para cada elemento los diferentes tipos. Las áreas son:

- GOBIERNO, PLANIFICACIÓN y ADMINISTRACIÓN
- IMPACTO EXTERNO
- FINANZAS E INFRAESTRUCTURA FÍSICA
- APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA
- APOYO A LOS ESTUDIANTES
- INVESTIGACIÓN
- SERVICIOS DE BIBLIOTECA E INFORMACIÓN
- INTERNACIONALIZACIÓN
- GRUPO HUMANO
- ACTIVOS INTANGIBLES

Para cada Área, elemento y tipo se efectuaron talleres con la comunidad universitaria a fin de conocer su percepción en cuanto al estado actual de la Universidad. Sus resultados se encuentran debidamente organizados en la Matriz correspondiente.

